



TAMPEREEN TEKNILLINEN YLIOPISTO
TAMPERE UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

MARIA NYKÄNEN
ARVON YHTEISLUONNIN RESURSSIT TIETOINTENSIIVISSÄ
LIIKE-ELÄMÄN PALVELUISSA

Diplomityö

Tarkastajat: professori Nina Helander ja yliopisto-opettaja Virpi Sillanpää
Tarkastaja ja aihe hyväksytty
7. syyskuuta 2017

TIIVISTELMÄ

MARIA NYKÄNEN: Arvon yhteisluonnin resurssit tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa
Tampereen teknillinen yliopisto
Diplomityö, 75 sivua
Joulukuu 2017
Tietojohtamisen diplomi-insinöörin tutkinto-ohjelma
Pääaine: Tiedonhallinta
Tarkastajat: professori Nina Helander ja yliopisto-opettaja Virpi Sillanpää

Avainsanat: arvo, arvonluonti, arvon yhteisluonti, palvelulogiikka, resurssi, resurssiperusteinen näkökulma, tietointensiiviset liike-elämän palvelut

Tutkimuksessa tarkasteltiin arvon yhteisluontia tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tutkimuksen päätavoitteena oli kuvailla ja ymmärtää arvon yhteisluonnin prosessia sekä selvittää, mitkä ovat keskeisimmät arvon yhteisluonnissa vaaditut resurssit tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

Tutkimus jakaantui kahteen osuuteen. Teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin ensin arvon yhteisluontia palveluiden ja tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kontekstissa. Tarkastelu kohdistettiin erityisesti arvon yhteisluonnissa hyödynnettäviin resursseihin. Empiirisen osion laadullisen tapaustutkimuksen avulla syvennettiin teoriaosuudessa muodostettua ymmärrystä sekä muodostettiin viitekehys arvon yhteisluonnin kuvailemiseen tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä toimi suomalainen ohjelmistoalan yritys ja empiirisen osion aineisto hankittiin kohdeyrityksen asiakkaille suunnattujen teemahaastattelujen avulla.

Tutkimustulosten perusteella tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa arvo luodaan kumppanuuteen perustuvassa asiakassuhteessa arvon yhteisluonnin prosessissa. Asiakkaan kokeman arvon muodostumista tukevia resursseja ovat tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa erityisesti yrityksen inhimilliset resurssit; työntekijöiden asiantuntijaosaaminen, vuorovaikutusosaaminen sekä aktiivisuus ja vastuunottokyky. Organisaation resursseja tarvitaan asiantuntijaosaamisen hyödyntämiseen. Yrityksen kyky hallita ja tunnistaa resurssejaan, joustavuus ja reagoitokyky mahdollistavat inhimillisten resurssien hyödyntämisen palveluprosessissa. Sitoutuminen kumppanuuteen sekä yrityksen proaktiivisuus edistävät asiakkaan piilevien, strategisten tarpeiden täyttymistä. Suhteresurssit puolestaan mahdollistavat yrityksen tarjoaman toimialatiedon sekä roolin välittäjäorganisaationa.

Tulosten perusteella tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvon yhteisluontia luonnehtii tiivis vuorovaikutus, yrityksen proaktiivisuus sekä epäsuorat arvonluonnin funktiot. Arvon yhteisluonti toteutuu parhaimmillaan kumppanuuteen perustuvassa asiakassuhteessa, joka täyttää sekä asiakkaan projektiin liittyvät tarpeet että strategiset, tulevaisuuteen suuntautuvat tarpeet. Tutkimus lisäsi ymmärrystä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnista ja resursseista. Tulokset ovat parhaiten hyödynnettävissä kohdeyrityksen asiakassuhteissa sekä soveltuvin osin myös laajemmin palvelutoimialojen ja erityisesti tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kontekstissa.

ABSTRACT

MARIA NYKÄNEN: Resources for value co-creation in knowledge-intensive business services

Tampere University of Technology

Master of Science Thesis, 75 pages

December 2017

Master's Degree Programme in Information and Knowledge Management

Major: Knowledge Management

Examiners: Professor Nina Helander and teacher Virpi Sillanpää

Keywords: value, value creation, value co-creation, service-dominant logic, resource-based view, resource, knowledge-intensive business services

The aim of this study was to examine value co-creation in the context of knowledge-intensive business services. The main objective was to increase understanding of value co-creation process and to determine the most critical resources for value co-creation in knowledge intensive business services.

The study was conducted in two parts. First, in the theoretical part the concept of value co-creation was explored in the context of services and knowledge-intensive business services. The focus was on resources for value co-creation. In the empirical part, a qualitative case study was conducted in order to advance understanding of the research subject and to build a conceptual framework for value co-creation in knowledge-intensive business services. A Finnish software company was chosen for case organization. Research data was collected through semi-structured interviews among case organization's customers.

The study results show that in knowledge-intensive business services value is co-created in a partnership. Resources which support the formation of customer-perceived value in knowledge-intensive business services are especially human resources; professional knowledge, communication skills, an active attitude and responsibility of individual employees. Organizational resources are required to enable the utilization of professional knowledge. Ability to manage resources, flexibility and reactivity as organizational resources enable the utilization of human resources in the service process. Ability to engage into a partnership and proactivity support the company's ability for fulfilling customer's latent needs. Relationship resources, in turn enable the company to deliver information for the customer and support the company in acting as an intermediate organization.

Based on study results, value co-creation in knowledge-intensive business services is characterized by close interaction, proactiveness of the company and indirect-value functions. At best, value is co-created in a partnership where customer's needs - both expressed and latent - are fulfilled. The study increased understanding of value creation and value creation resources in knowledge-intensive business services. The study results are applicable at best for the case organization and its customer relationships and also applicable in the context of service sectors and especially in knowledge-intensive business services.

ALKUSANAT

Tämä diplomityö päättää opintoni Tampereen teknillisessä yliopistossa. Diplomityön toteuttaminen on ollut antoisa ja vaativa prosessi, jonka aikana olen oppinut sekä tutkimuksen toteuttamisen että ajankäytön hallinnan kannalta olennaisia taitoja. Haluaisin kiittää lämpimästi diplomityöni ohjaajaa sekä perhettäni ja läheisiäni saamastani tuesta diplomityöprosessissa.

Tampereella, 10.11.2017

Maria Nykänen

SISÄLLYSLUETTELO

1.	JOHDANTO	1
1.1	Tutkimuksen tausta ja tavoitteet.....	1
1.2	Tutkimusongelma ja -kysymykset	3
1.3	Tutkimusmetodologia.....	3
1.3.1	Tieteenkäsitys ja lähestymistapa.....	4
1.3.2	Tutkimusstrategia ja -ote.....	4
1.3.3	Tiedonkeruumenetelmät.....	5
1.4	Tutkimuksen rakenne	6
2.	PALVELUT JA ARVONLUONTI	8
2.1	Arvo ja arvonluonti	8
2.2	Arvonluonnin muutokset – kohti palvelulogiikkaa.....	13
2.3	Resurssiperusteinen näkökulma	16
3.	ARVON YHTEISLUONTI	19
3.1	Määritelmä	19
3.2	Arvon yhteisluonti prosessina	21
3.3	Asiakassuhde ja vuorovaikutus	23
4.	TIETOINTENSIIVISET LIIKE-ELÄMÄN PALVELUT JA ARVONLUONTI..	27
4.1	Määritelmä	27
4.2	Eriyispiirteet.....	28
4.2.1	Tietointensiivisyys	28
4.2.2	Oppiminen ja ongelmanratkaisu	29
4.2.3	Innovatiivisuus	31
4.2.4	Asiakassuhteet.....	32
4.3	Arvonluonti tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa	34
4.3.1	Tarpeiden tunnistaminen.....	34
4.3.2	Arvolupauksen muodostaminen.....	35
4.3.3	Palvelun yhteistuotanto	35
4.3.4	Asiakkaan kokema arvo	36
4.4	Arvonluonnin resurssit	37
5.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	40
5.1	Tiedonkeruu	40
5.2	Aineiston käsittely ja analysointi	41
6.	TULOKSET	42
6.1	Arvon muodostuminen.....	42
6.1.1	Tarpeiden tunnistaminen.....	42
6.1.2	Arvolupauksen muodostaminen.....	44
6.1.3	Palvelun yhteistuotanto	46
6.1.4	Asiakkaan kokema arvo	49
6.2	Resurssit	52

7.	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	53
7.1	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen	53
7.2	Teoreettiset johtopäätökset.....	57
7.3	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	62
7.4	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet.....	63
7.5	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet	66
	LÄHTEET	67

KUVALUETTELO

Kuva 1.	<i>Asiakassuhde ja arvonluonnin funktiot</i>	10
Kuva 2.	<i>Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet (mukaillen Woodruff 1997, s. 140; Parasuraman et al 1991, s. 42; Grönroos 2000, s. 101).</i>	12
Kuva 3.	<i>Asiakassuhteessa tapahtuva arvonluonti ja arvon ulottuvuudet (mukaillen Walter et al. 2001; Priem 2002; Woodruff 1997; Rintamäki et al. 2007).</i>	13
Kuva 4.	<i>Arvon yhteisluonti prosessina. (mukaillen Storbacka & Nenonen 2006; Payne et al. 2008; Grönroos & Voima 2012; Agrawal & Rahman 2015).</i>	23
Kuva 5.	<i>Asiakassuhde ja arvonluonnin funktiot (mukaillen Möller & Törrönen 2003; Alajoutsjärvi et al. 2000).</i>	26
Kuva 6.	<i>Oppiminen nelivaihesena prosessina SECI-mallin mukaan (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62).</i>	30
Kuva 7.	<i>Tietointensiiviset liike-elämän palvelut asiakassuhteen jatkumolla. (mukaillen Möller & Törrönen 2003; Alajoutsjärvi et al. 2000).</i>	33
Kuva 8.	<i>Arvon muodostuminen tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (mukaillen Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).</i>	37
Kuva 9.	<i>Vütekehys arvon yhteisluontiin ja resursseihin tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (mukaillen Grönroos & Voima 2012; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012)</i>	62

1. JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Arvonluonnissa on tapahtunut suuria muutoksia viime vuosikymmenien aikana. Arvonluonti on pitkään ollut - ja on edelleen - yrityksen liiketoiminnan ydin. (Vargo et al. 2008, s. 145) Se on myös ollut keskeinen tutkimuskohde liiketaloustieteiden tutkimuksessa (Woodruff 1997, s. 141; Ulaga & Chacour 2001, s. 527). Aineellisten resurssien ja fyysisten tuotteiden sijaan arvonluonti perustuu kuitenkin yhä useammin aineettomien resurssien hyödyntämiseen ja palveluihin. (Chesbrough & Spohrer 2006, s. 36). Palveluiden merkitys bruttokansantuotteelle on kasvanut kaikissa länsimaissa jo usean vuosikymmenen ajan. Taustalla on teknologian kehitys, joka on vapauttanut työpanosta raaka-aineiden jalostamisesta ja teollisuudesta kohti palveluita. (Toivonen 2015, s. 70)

Palveluliiketoiminnan kasvun myötä myös arvonluontia tarkastelevassa kirjallisuudessa ollaan siirrytty tuotekeskeisyydestä kohti palvelulogiikkaa ja arvon yhteisluontia (Grönroos & Voima 2012, s. 140; Hertog 2000, s. 2; Vargo et al. 2008, s. 145). Palveluiden perustuessa yrityksen ja asiakkaan vuorovaikutukseen edellyttävät ne yhteistyössä tapahtuvaa arvonluontia. Arvon yhteisluonti onkin viime vuosina vakiinnuttanut asemansa palveluiden arvonluonnin tutkimuksessa. (Grönroos & Voima 2012, s. 140; Storbacka & Nenonen 2009, s. 361)

Arvonluonnin ollessa liiketoiminnan ydin ja yrityksen olemassaolon edellytys on keskeistä ymmärtää, miten arvo muodostuu (Vargo et al. 2008, s. 145). Arvonluonti määritellään usein prosessiksi, jossa hyödynnetään ja sovelletaan resursseja osapuolten hyödyntämiseksi (Normann & Ramirez 1998, s. 19; Grönroos & Voima 2012, s. 140; Storbacka & Nenonen 2009, s. 361; Vargo et al. 2008, s. 150). Resurssien määritelmä on kuitenkin laaja ja sekä arvon yhteisluonnin prosessi että niissä hyödynnettävät resurssit on tunnistettu kontekstisidonnaisiksi tutkimuskohteiksi (Mele & Corte 2013, s. 195). Siksi on tarpeen tarkastella arvon yhteisluonnin prosessin kannalta keskeisimpiä resursseja valitussa kontekstissa.

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut (engl. knowledge-intensive business services; KIBS) perustuvat asiantuntijatiedon ja -osaamisen hyödyntämiseen asiakkaana ongelman ratkaisussa (Miles et al. 1995, s. 15). Niiden osuus bruttokansantuotteesta ja työllisyydestä on kasvanut voimakkaasti kaikissa länsimaissa ja niihin on kohdistunut kasvava mielenkiinto myös arvonluontia käsittelevässä kirjallisuudessa (Muller & Doloreux 2007, s. 1; Strambach 2008, s. 153; Toivonen 2015, s. 70). Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita on tutkittu aikaisemmin arvon yhteisluonnin näkökulmasta mutta re-

surssien tarkempi tarkastelu on jäänyt vähäiseksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Lessard 2014; Stucky et al. 2011; Kohtamäki & Partanen 2016). Tietointensiiviset liike-elämän palvelut muodostavat siksi kiinnostavan ja ajankohtaisen kontekstin arvон yhteisluonnin resurssien tarkasteluun.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää arvon yhteisluonnin prosessia sekä selvittää, mitkä ovat arvon yhteisluonnin kannalta keskeisimmät resurssit tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

Tutkimuksen tavoite jakautuu edelleen kahteen osaan. Teoreettisen osion tavoitteena on esitellä aihepiirin aikaisempaa tutkimusta arvon yhteisluontia ja tietointensiivisiä liike-elämän palveluita käsittelevän kirjallisuuskatsauksen avulla. Teoriaosuudessa luotua ymmärrystä syvennetään laadullisen tapaustutkimuksen avulla. Kokonaisvaltaisen ymmärryksen luomiseksi teoreettisen ja empiirisen osion tuloksia vertaillaan keskenään johtopäätöksiä muodostamiseksi.

Tapaustutkimuksen kohdeyrityksenä toimii suomalainen sähköisiä palveluita tuottava ohjelmistoyritys. Yritys tarjoaa asiantuntijapalveluita digitalisaatioon liittyvissä muutoksissa sekä yksityisen että julkisen sektorin organisaatioille. Kohdeyrityksen tarjoamia palveluita ovat esimerkiksi johdon konsultointipalvelut, IT-palveluiden muotoilu ja rakentaminen sekä pilvipalvelut. Kohdeyritys sijoittuu toimialaluokituksensa perusteella tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin.

Kohdeyritys toimii asiakkaana VALIT-tutkimushankkeessa. Tämä tutkimus sijoittuu osaksi VALIT-hanketta ja erääksi tutkimuksen tavoitteeksi voidaankin mainita liikkeenjohdollisten johtopäätösten muodostaminen. Tällöin kohdeyritys voi hyötyä työn tutkimustuloksista ymmärtämällä paremmin arvon muodostumista ja tärkeimpiä resurssejaan asiakassuhteissaan.

Tutkimus rajataan tarkastelemaan arvon yhteisluonnin prosessia ja resursseja palveluiden ja palvelulogiikan näkökulmasta. Tarkastelu rajataan lisäksi yrityksen ja asiakkaan väliseen asiakassuhteeseen vaikkakin arvon yhteisluonnin prosessin tunnistetaan edellyttävän myös asiakassuhteen ulkopuolisia toimijoita. Kohdeyrityksen asiakkaat koostuvat sekä julkisen että yksityisen sektorin organisaatioista. Tässä tutkimuksessa empiirisen osion aineisto rajataan kohdeyrityksen julkisen sektorin asiakkuuksiin. Tarkastelu painottuu siten yritykseltä vaadittuihin resursseihin.

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin asetettuja tutkimuskysymyksiä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi.

1.2 Tutkimusongelma ja -kysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti arvon yhteisluonnin prosessia ja siinä vaadittuja resursseja tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tutkimuksen tavoitteesta johdettu päätutkimuskysymys on esitetty alla.

- *Mitkä ovat arvon yhteisluonnin prosessin keskeisimmät resurssit tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kontekstissa?*

Päätutkimuskysymykseen vastaamiseksi on määritelty neljä apututkimuskysymystä.

- *Mitä tarkoitetaan arvolla, arvonluonnilla ja arvon yhteisluonnilla?*
- *Mitä tarkoitetaan resursseilla ja mikä on niiden merkitys arvon yhteisluonnissa?*
- *Mitä ovat tietointensiiviset liike-elämän palvelut ja niiden erityispiirteet?*
- *Miten arvo muodostuu tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa?*

Tutkimuskysymyksiin vastataan teoria- ja empiirisen osioiden avulla. Tutkimusongelma ja -kysymykset ohjaavat myös tutkimuksen toteutukseen liittyviä valintoja eli tutkimusmetodologiaa. (Saunders et al. 2009, s. 3) Seuraavaksi tarkastellaan tämän tutkimuksen tutkimusmetodologiaa.

1.3 Tutkimusmetodologia

Tieteen tavoitteena on luoda uutta tietoa ja käsitteitä ympäröivän maailman ymmärtämiseksi (Hirsjärvi et al. 2009, s. 20). Tieteellinen tutkimus on systemaattisesti ja järjestelmällisesti toteutettua toimintaa tieteellisen tiedon tuottamiseksi (Saunders et al. 2009, s. 5). Tieteellistä tutkimusta tehdään lukuisten tieteenalojen parissa, jotka eroavat toisistaan tutkimuskohteidensa ja tavoitteidensa osalta (Aaltola & Valli 2010, s. 12). Niiden pohjalta on syntynyt joukko tieteenkäsityksiä, jotka ohjaavat paitsi tutkimusmetodologisia valintoja, myös heijastavat laajemmin tutkimuksen taustalla vallitsevia käsityksiä tiedon luonteesta ja olemuksesta (Olkkonen 1993, s. 26). Tieteenkäsitys määrittää tiedon ja todellisuuden suhteen ja sen tunnistaminen on siksi tärkeää tutkimuksen tekemisen kannalta (Saunders et al. 2009, ss. 107-108).

Tutkimusmetodologia puolestaan viittaa tutkimuksen toteutusta ohjaavien valintojen kokonaisuuteen. Se sisältää varsinaisten tutkimusmetodien eli tiedonkeruu- ja aineiston käsittelymenetelmien lisäksi tutkimusstrategian, -otteen ja lähestymistavan valinnan. (Saunders et al. 2009, s. 3)

Seuraavaksi esitellään tämän tutkimuksen tieteenkäsitys sekä tutkimusmetodologia tutkimuksen lähestymistavan, tutkimusstrategian ja -otteen osalta.

1.3.1 Tieteenkäsitys ja lähestymistapa

Kuten edellä mainittiin, tieteenkäsitys heijastaa tutkimuksen taustalla vallitsevia käsitteitä tiedon luonteesta ja olemuksesta. Sen tunnistaminen on siksi tärkeää tutkimuksen toteutuksen ja arvioinnin kannalta. (Saunders 2009, ss. 107-108)

Liiketaloustieteissä tyypillisesti vallitsevia tieteenkäsityksiä ovat esimerkiksi positivismi sekä interpretivismi eli tulkinnallinen ote (Olkkonen 1993, s. 26). Ne nähdään usein vastakkaisina tieteenkäsityksinä. Positivismi korostaa tutkittavien ilmiöiden objektiivista havainnointia ja kvantitatiivisia tutkimusmetodeja. Tulkinnallinen ote sen sijaan korostaa tutkimuskohteiden ja tiedon rakentumista subjektiivisesti tulkintojen myötä, ja on tyypillinen tieteenkäsitys laadullisissa tutkimuksissa. (Saunders et al. 2009, ss. 113-116)

Tämän tutkimuksen tavoitteena on kuvailla ja ymmärtää kokonaisvaltaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tutkimus siis tunnistaa tutkimuskohteen subjektiivisuuden ja tulkintojen merkitys ymmärryksen muodostumisessa. Siksi taustalla vaikuttava tieteenkäsitys on interpretivismi eli tulkinnallinen ote.

Tieteenkäsityksen ohella tutkimuksen lähestymistapoja voidaan jaotella eri tavoin. Saunders et al. (2009, ss. 123-125) erottavat kaksi tutkimuksellista lähestymistapaa. Deduktiivisessa lähestymistavassa tutkimustrategia tähtää olemassa olevan teorian testaamiseen. Aineistoa käsitellään tällöin teorialähtöisesti. Induktiivisessa lähestymistavassa puolestaan tavoitteena on muodostaa teoria tai yleistys havaintojen perusteella, jolloin aineistoa käsitellään aineistolähtöisesti.

Tässä tutkimuksessa on löydettävissä sekä induktiivisia että deduktiivisia piirteitä. Tutkimus ei perustu olemassa olevan teorian testaamiseen, vaan empiirisen osion tuloksia lähestytään aineistolähtöisesti. Kuitenkin empiirisen osion ja teoriaosuuden tuloksia vertaillaan keskenään. Edellä mainittua, induktiivisen ja deduktiivisen yhdistelmää kutsutaan abduktiiviseksi, mikä on tämän tutkimuksen lähestymistapa. (Tuomi & Sarajarvi 2002, s. 99)

1.3.2 Tutkimusstrategia ja -ote

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisiä ratkaisuja, jotka ohjaavat tutkimuksen toteutusta. Ne määrittävät puitteet tutkimuksen toteutukselle ja tiedonkeruumenetelmien valinnalle. (Saunders et al. 2009, s. 141)

Liiketaloustieteiden parissa yleisimmin hyödynnettäviä tutkimusstrategioita ovat esimerkiksi tapaustutkimus ja toimintatutkimus (Olkkonen 1993, s. 52). Tapaustutkimus soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa yhtä tai muutamaa kohdetta pyritään tarkastelemaan syvällisesti (Saunders et al. 2009, s. 146). Tapaustutkimuksessa ei pyritä tuotta-

maan yleistettävää tietoa, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ymmärtäminen ja kuvaileminen konteksti huomioiden (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, ss. 43-44).

Tapaustutkimus voi olla tutkimusotteeltaan laadullinen eli tutkimuskohteen laadun ja merkitysten ymmärtämiseen tähtäävä tai määrällinen eli syy-seuraussuhteita etsivä, numeerisia menetelmiä hyödyntävä ja objektiivisuuteen pyrkivä (Saunders et al. 2009, ss. 146-151). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole objektiivisen totuuden esittäminen, vaan lähtökohtana on tulosten tulkinnan subjektiivisuuden tunnustaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, ss. 43-44). Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää ja kuvailla tutkimuskohdetta, arvon yhteisluonnin resursseja valitussa kontekstissa ja siksi laadullinen tapaustutkimus on tavoitteeseen soveltuva tutkimusstrategia.

1.3.3 Tiedonkeruumenetelmät

Laadullisessa tapaustutkimuksessa hyödynnetään tyypillisesti useita tiedonkeruumenetelmiä, joiden tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohteen laatua ja merkityksiä (Baxter & Jack 2008, s. 545). Keskeisiä tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmiä ovat haastattelu ja havainnointi (Saunders et al. 2009, s. 323).

Haastattelut soveltuvat tiedonkeruumenetelmäksi tapaustutkimukseen, jossa tavoitteena on kokonaisvaltaisesti ymmärtää tutkittavaa ilmiötä. Haastattelut ovat tavoitteellisia, kahden tai useamman henkilön välisiä keskusteluita ja ne jakautuvat strukturoituihin haastatteluihin, puolistrukturoituihin teemahaastatteluihin sekä avoimiin haastatteluihin. (Saunders et al. 2009, s. 320) Strukturoituja haastatteluja hyödynnetään usein kyselylomakkeiden muodossa kvantitatiivisen tiedon hankinnassa. Puolistrukturoidut teemahaastattelut sen sijaan soveltuvat laadullisen tiedon hankintaan ja kuvailevaan otteeseen. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 205-208)

Teemahaastattelu on luonteeltaan keskustelunomainen tilanne, jossa haastateltavien kanssa keskustellaan ennakoon määritellyistä teemoista eli aihealueista. Teemahaastattelussa hyödynnetään haastattelurunkoa, joka kuitenkin mahdollistaa joustavuuden kysymysten järjestyksen osalta. Tavoitteena on näin jättää sijaa haastateltavan aktiivisuudelle. (Hirsjärvi et al. 2009, s. 205-208) Siksi teemahaastattelut soveltuvat tiedonkeruumenetelmäksi tähän tutkimukseen.

Tässä tutkimuksessa tapaustutkimuksen toteuttamista tukeva kirjallisuuskatsaus on tyypiltään kuvaileva. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen tiedonkeruu ja aineisto perustuvat tieteellisiin artikkeleihin, joita etsitään tietokantoja sekä hakukoneita hyödyntäen. Kuvailevan kirjallisuuskatsauksen mukaisesti aineiston valintaa eivät rajaa metodiset säännöt. (Salminen 2011, s. 6) Kirjallisuuskatsauksessa hyödynnettävää aineistoa kuitenkin arvioidaan kriittisesti hyödyntämällä aineiston valinnassa tieteellisiä julkaisuja ja vertaisarvioituja artikkeleita, tarkastelemalla julkaisun ja julkaisevan tahon päämääriä sekä valikoimalla ajankohtaisia lähteitä kirjallisuuskatsauksen aineistoksi.

Taulukossa 1 on esitetty yhteenveto tutkimuksen metodologisista valinnoista.

Taulukko 1. *Tutkimuksen metodologiset valinnat.*

Tutkimusmetodologinen valinta	
Tutkimuksen tavoite	Arvon yhteisluonnin resurssien kuvaileminen ja ymmärtäminen
Tieteenkäsitys	Interpretivismi, tulkinnallinen ote
Lähestymistapa	Abduktiivinen
Tutkimusstrategia	Tapaustutkimus
Tutkimusote	Laadullinen
Tiedonkeruumenetelmät	Kirjallisuuskatsaus; teemahaastattelut

Seuraavaksi esitetään tämän tutkimuksen rakenne.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu teoriaosuudesta sekä empiirisestä osiosta, niitä edeltävästä johdannosta sekä tutkimuksen johtopäätöksistä.

Johdanto-luvussa kuvaillaan tutkimuksen taustaa ja perusteluja tutkimusaiheen valinnalle. Lisäksi esitellään tutkimuksen tavoitteet ja niistä johdetut tutkimuskysymykset. Edelleen ensimmäisessä luvussa kuvaillaan tutkimusmetodologia eli tutkimusstrategia, -ote, tutkimuksen lähestymistapa sekä tiedonkeruumenetelmä. Lisäksi tunnistetaan taustalla vaikuttava tieteenkäsitys.

Teoriaosuus koostuu kirjallisuuskatsauksesta, joka jakautuu kolmeen lukuun. Luvussa 2 tarkastellaan arvonluontia ja sen muutoksia kohti palvelulogiikkaa sekä sen taustalla vaikuttavaa resurssiperusteista näkemystä. Luvussa 3 tarkastellaan arvon yhteisluontia kirjallisuuden perusteella. Luvussa 4 esitellään tutkimuksen konteksti ja tarkastellaan tarkemmin tietointensiivisiä liike-elämän palveluita. Lisäksi kuvaillaan arvon yhteisluonnin prosessia tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

Empiirinen osio koostuu luvuista 5 ja 6, joissa esitellään tapaustutkimuksen toteuttamista sekä aineiston käsittelymenetelmiä. Lisäksi raportoidaan haastattelujen tulokset. Tutkimuksen johtopäätökset esitetään luvussa 7. Samalla arvioidaan kriittisesti tutkimuksen tavoitteiden saavuttamista sekä tulosten luotettavuutta. Lopuksi pohditaan vielä mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2. PALVELUT JA ARVONLUONTI

2.1 Arvo ja arvonaluonti

Arvo on pitkään ollut keskeinen tutkimuskohde liiketaloustieteissä (Woodruff 1997, s. 141; Ulaga & Schakour 2001, s. 526; Vargo et al. 2008, s. 146). Arvo käsitteenä viittaa jonkin tavoiteltavuuteen ja haluttavuuteen (Ruckenstein et al. 2011). Arvolle on kuitenkin löydettävissä lukuisia määritelmiä eikä yhtenäistä määritelmää ole pystytty muodostamaan. Yksimielisyys vallitseekin siitä, että arvo on käsitteenä kontekstisidonnainen ja moniulotteinen. (Woodruff 1997, s. 141; Ulaga & Schakour 2001, s. 526; Vargo et al. 2008, s. 146; Grönroos & Voima 2012, s. 133)

Arvosta voidaan erottaa useita arvokäsityksiä ja ulottuvuuksia. Jo Aristoteles erotti toisistaan kaksi näkemystä arvosta: *vaihdanta-arvon* ja *käyttöarvon*. Jaottelu on ollut keskeinen myös liiketaloustieteiden tutkimuksessa. (Vargo et al. 2008, s. 145) Vaihdanta-arvo viittaa arvon määrälliseen, yhteismitalliseen ulottuvuuteen. Se ilmenee esimerkiksi tuotteen tai palvelun markkina-arvona, joka realisoituu vaihdannassa asiakkaan maksaessa tuotteesta tai palvelusta. Vaihdanta-arvo korostaa siten arvon taloudellista ulottuvuutta. Se voidaan määritellä numeerisesti ja yhteismitallisesti. (Priem 2007, s. 220). Vaihdanta-arvo ei siten riipu arvon määrittelijästä tai kokijasta. Käyttöarvo puolestaan viittaa näkemykseen arvon subjektiivisuudesta. Käyttöarvo muodostuu asiakkaan käyttäessä tai hyödyntäessä tuotetta tai palvelua. (Vargo et al. 2008, s. 146) Hyödyt muodostuvat aina subjektiivisesti koettuina ja siksi käyttöarvo vaihtelee tilannekohtaisesti ja riippuu arvon kokijasta (Priem 2007, s. 220).

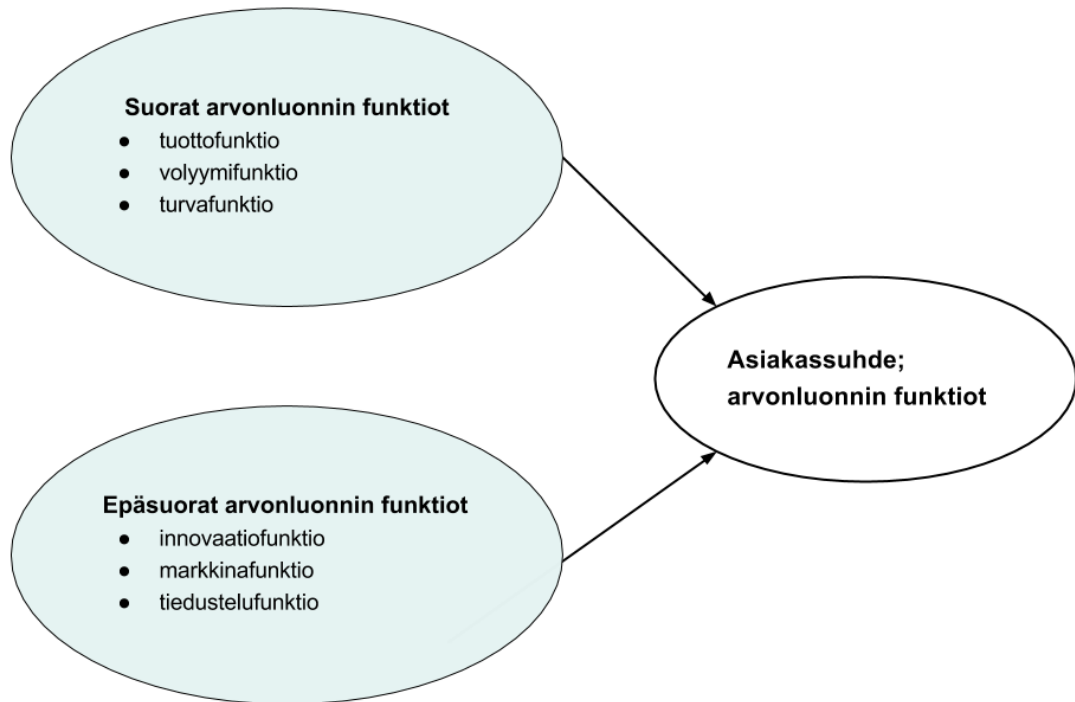
Arvon muodostuminen eli *arvonluonti* on taloudellisen vaihdannan ydin (Vargo et al. 2008, s. 145). Yritysten liiketoiminta koostuu toiminnoista, joiden tavoitteena luoda arvoa (Normann & Ramirez 1998, s. 19). Arvonluonti määritellään usein prosessiksi, jossa hyödynnetään ja sovelletaan resursseja osapuolten hyödyttämiseksi (Vargo et al. 2008, s. 145; Grönroos & Voima 2012, s. 140). Tällöin arvo kuvautuu ennen kaikkea hyödyiksi, joita osapuolet saavuttavan arvonluonnin myötä. Haksever et al. (2004, s. 292) määrittelevätkin arvon ”tuotteen, palvelun tai toiminnon potentiaaliksi täyttää jokin tarve tai tuottaa hyötyä yksittäiselle ihmiselle tai organisaatiolle”.

Arvonluonti on samalla asiakassuhteen olemassaolon tarkoitus (Ulaga & Schakour 2001, s. 526; Cater & Cater 2007, s. 1151). Asiakassuhteessa yritys ja asiakas sitoutuvat yhteistyöhön tavoitteenaan molemminpuolisen arvon muodostuminen (Walter et al. 2001, s. 365). Asiakassuhteessa muodostuvasta arvosta voidaankin erottaa kaksi näkökulmaa, *yrityksen kaappaama arvo* sekä *asiakkaan kokema arvo*. (Priem 2002, s. 220)

Yrityksen näkökulmasta taloudelliset tuotot, joita saavutetaan asiakkaan maksaessa tuotteesta tai palvelusta ovat edellytys sen olemassaololle (Walter et al. 2001, s. 365). Asiakassuhde tuo yritykselle taloudellista hyötyä ja yrityksen kaappaama arvo realisoituu siten lopulta taloudellisena arvona korostaen arvon määrällistä ulottuvuutta ja vaihdanta-arvoa (Ruckenstein et al. 2011, s. 43). Tätä yrityksen asiakassuhteesta kaappaamaa arvoa nimitetään arvonluonnin *tuottofunktioksi* (Walter et al. 2001, s. 365).

Muita asiakassuhteessa tapahtuvan arvonluonnin funktioita ovat Walter et al. (2001) mukaan *volyymi-* ja *turvafunktio*. Volyymifunktio viittaa arvoon, joka saadaan asiakassuhteista, jotka turvaavat liiketoiminnan esimerkiksi riittävän tilausten määrän myötä. Turvafunktio puolestaan liittyy asiakassuhteisiin, jotka ovat pitkäikäisiä ja turvaavat liiketoiminnan esimerkiksi taantumassa. Tällöin asiakassuhteesta saatavia hyötyjä ovat yrityksen näkökulmasta liiketoiminnan turvaaminen. Edellä mainitut arvonluonnin funktiot ovat suoria eli ne realisoituvat taloudelliseksi arvoksi välittömästi tai lähitulevaisuudessa.

Epäsuoria asiakassuhteessa tapahtuvan arvonluonnin funktioita ovat puolestaan *innovaatio-*, *markkina-* sekä *tiedustelufunktio* (Walter et al. 2001). Innovaatiofunktio kuvaa asiakassuhteita, jotka tukevat osapuolten innovatiivisuutta. Yhdessä luodut innovaatiot voivat olla taloudellisesti kannattavia tulevaisuudessa tai koitua hyödyiksi osapuolille muissa asiakassuhteissa. Markkinafunktio puolestaan viittaa etenkin asiakassuhteiden toimimiseen referensseinä. Myöhempien asiakassuhteiden solmiminen voi helpottua referenssien myötä ja siksi markkinafunktio realisoituu arvoksi vasta myöhemmissä asiakassuhteissa (Möller & Törrönen 2003, s. 110). Tiedustelufunktio viittaa informaatioon, jota osapuolet saavuttavat asiakassuhteesta. Asiakassuhteessa jaetaan usein tietoa esimerkiksi toimialasta, mikä helpottaa markkinoilla tapahtuvien muutosten ennakkointia. (Walter et al. 2001, s. 368) Epäsuorat arvonluonnin funktiot ovat siis luonteeltaan strategisia eli ne edistävät organisaation pitkän aikavälin tavoitteiden saavuttamista ja realisoituvat arvoksi tulevaisuudessa tai muissa asiakassuhteissa. (Möller & Törrönen 2003, s. 110; Raus et al. 2010, s. 130). Kuvaan 1 on koottu asiakassuhteen arvonluonnin funktiot.



Kuva 1. Asiakassuhde ja arvonluonnin funktiot

Myös asiakas hyöttyy asiakassuhteesta suorien tai epäsuorien arvonluonnin funktioiden myötä. Asiakkaan kokema arvo liittyy arvonluonnin funktioiden lisäksi vaihdannan kohteen eli tuotteen tai palvelun aikaansaamiin hyötyihin. (Lapierre 2000) Asiakkaan kokema arvo määritelläänkin usein hyödyiksi, joita asiakas saavuttaa yrityksen tarjoaman myötä. (Zeithaml 1988, s. 14; Woodruff 1997, s. 141; Lapierre 2000, s. 123; Ulaga & Chacour 2001, s. 527; Eggert & Ulaga 2002, s. 110) Tarjooma viittaa sekä tuotteen, palveluun että yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen. (Grönroos 2008) Hyödyt puolestaan muodostuvat suhteessa kustannuksiin, joita voivat olla tuotteen tai palvelun hinnan ohella esimerkiksi hankintaan käytetty aika. (Lapierre 2000, s. 123; Ulaga & Chacour 2001, s. 527)

Asiakkaan kokemat hyödyt muodostuvat usealla tasolla subjektiivisesti ja tilannekohtaisesti korostaen käyttöarvon ulottuvuutta. (Eggert & Ulaga 2002, s. 110). Hyödyt voivat olla esimerkiksi taloudellisia, toiminnallisia tai emotionaalisia. *Taloudellinen arvo* viittaa esimerkiksi säästöihin, joita asiakas saavuttaa tuotteen tai palvelun myötä. Organisaatioiden välisissä asiakassuhteissa taloudellinen arvo voi ilmetä kustannussäästöinä yrityksen tarjoaman palvelun myötä. Kuluttajasuhteissa asiakas voi kokea taloudellista arvoa esimerkiksi saadessaan edullisesti haluamansa tuotteen. (Rintamäki et al. 2007, s. 628) Taloudellinen arvo viittaa siten arvon määrälliseen ulottuvuuteen, joka organisaat-

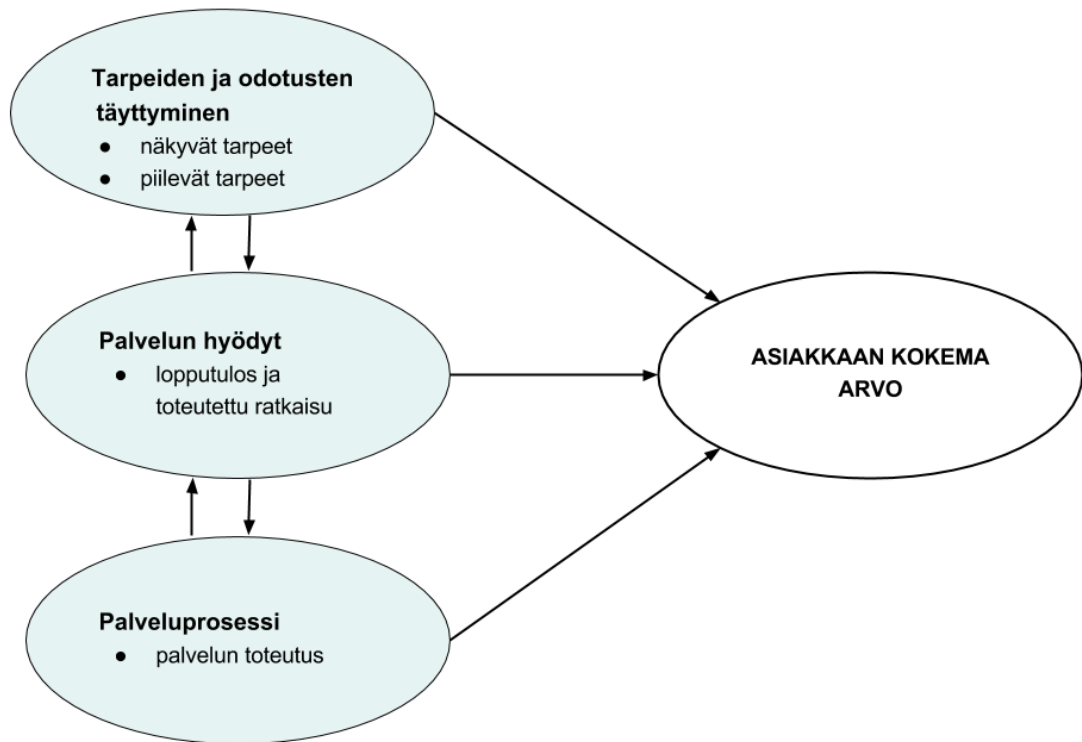
tioiden välisissä asiakassuhteissa muuntuu viime kädessä liikevaihdoksi ja tuotoiksi (Ruckenstein et al. 2011, s. 43).

Toiminnallinen arvo viittaa tuotteen tai palvelun aikaansaamiin seurauksiin. Asiakas voi kokea esimerkiksi säästävänsä aikaa palvelun myötä. Organisaatioiden välisissä asiakassuhteissa yrityksen tarjoaman palvelun avulla asiakas voi esimerkiksi tehostaa toimintojaan ja prosessejaan. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 15) *Emotionaalinen arvo* ilmenee lisääntyneenä hyvinvointina tai positiivisina tunnetiloina yksilötasolla. Emotionaalinen arvo on kokemus, joka muodostuu asiakkaan subjektiivisista reaktioista tarjoomaan sekä asiakassuhteeseen (Rintamäki et al. 2007, s. 628) Organisaatioiden välisissä asiakassuhteissa on usein painotettu arvon taloudellista tai toiminnallista ulottuvuutta. Kuitenkin myös organisaatioiden välisissä asiakassuhteissa on tunnistettu yhä enenevissä määrin emotioiden, kuten asiakkaan kokeman luottamuksen merkitys. (Hollyoake 2009, s. 133)

Erityisesti palveluissa asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttaa palvelun hyötyjen ohella myös koko *palveluprosessi* eli tapa, jolla palvelu toteutetaan (Grönroos 2000, s. 101). Yrityksen toiminta sekä vuorovaikutus palveluprosessin aikana voivat edistää tai heikentää asiakkaan kokemaa arvoa (Varey & Ballantyne 2006, s. 11; Grönroos & Järvinen 2001, s. 100). Esimerkiksi emotionaalinen arvo muodostuu koko palveluprosessin aikana. Yrityksen luotettavuus sekä kyky täyttää asiakkaan lupaukset ja tarjota virheetöntä ja täsmällistä palvelua vaikuttavat koettuun arvoon (Parasuraman et al. 1991, s. 41). Palvelu tuotetaan usein vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa ja siksi vuorovaikutuksen sujuvuudella on merkitystä asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen (Grönroos & Järvinen 2001, s. 100; Varey & Ballantyne 2006, s. 11). Asiakkaan kokema arvo muodostuu siis paitsi asiakkaan hyödyntäessä tarjoomaa, myös koko asiakassuhteen aikana tapahtuvan vuorovaikutuksen myötä.

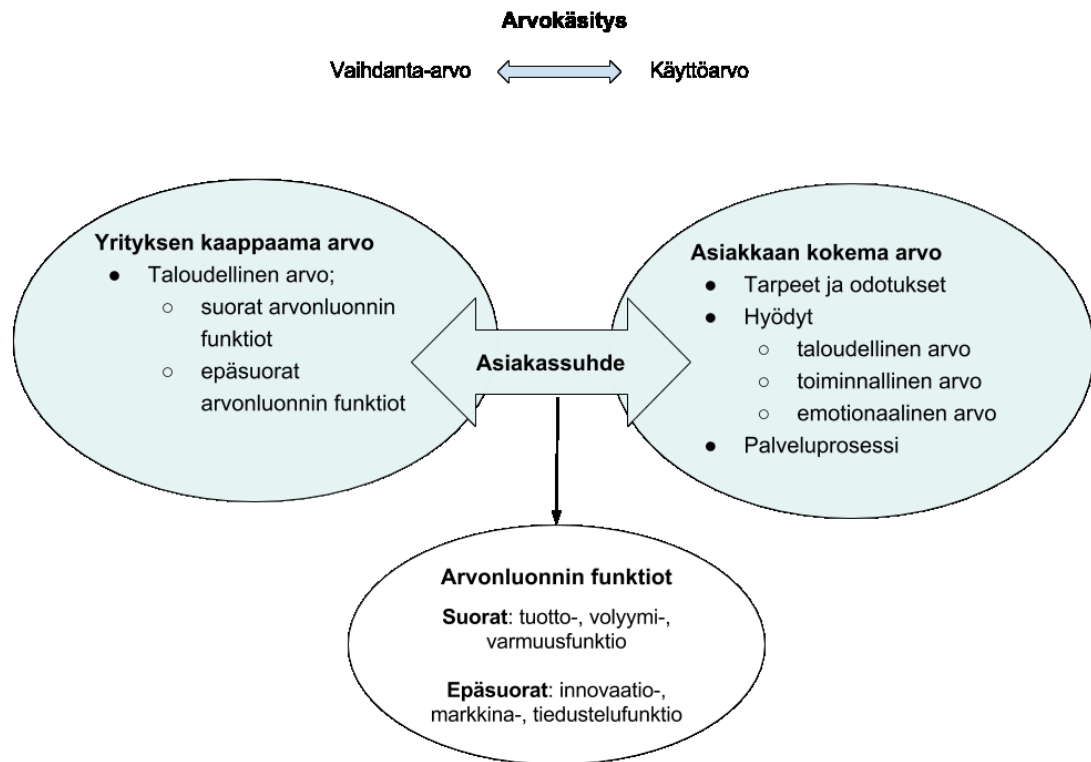
Asiakkaan kokemat hyödyt muodostuvat aina suhteessa asiakkaan *tarpeisiin* ja *odotuksiin* (Parasuraman et al 1991, s. 39). Vaikka tuote tai palvelu olisi asiakkaalle hyödyllinen, asiakas pettyy, mikäli hyödyt jäävät odotettua pienemmiksi. Toisaalta asiakkaan kokemaa arvoa edistä, mikäli yritys pystyy ylittämään asiakkaan odotukset ja aikaansaamaan odotettua suurempaa hyötyä. (Parasuraman et al. 1991, s. 42) Tarpeet voivat olla asiakkaan tiedostamia ja siten yritykselle viestittävässä mutta myös piileviä eli tiedostamattomia (Narver et al. 2004, s. 336). Asiakas ei välttämättä tiedosta tai kykene viestimään tarpeitaan yritykselle esimerkiksi tiedon puutteen vuoksi. Tällöin tarpeiden tunnistaminen ja täyttäminen on haastavampaa ja edellyttää myös yrityksen aktiivisuutta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 7)

Asiakkaan kokema arvo muodostuu siten tarpeiden ja odotusten täyttymisen, palvelun aikaansaamien hyötyjen sekä palveluprosessin ominaisuuksien myötä kuvassa 2 esitetyn mallin mukaisesti (Woodruff 1997, s. 142).



Kuva 2. Asiakkaan kokeman arvon ulottuvuudet (mukaillen Woodruff 1997, s. 140; Parasuraman et al 1991, s. 42; Grönroos 2000, s. 101).

Asiakkaan kokema arvo mahdollistaa lopulta myös yrityksen kaappaaman arvon asiakkaan maksaessa tuotteesta tai palvelusta (Walter 2001, s. 367). Siksi asiakkaan kokeman arvon muodostuminen nähdään usein asiakassuhteen olemassaolon tarkoituksena ja edellytyksenä yrityksen kilpailukyvyille (Woodruff 1997, s. 140). Kuvaan 3 on tiivistetty arvoon ja arvонуontiin liitetyt käsitteet asiakassuhteessa tapahtuvan arvонуonnin avulla.



Kuva 3. Asiakassuhteessa tapahtuva arvonluonti ja arvon ulottuvuudet (mukaien Walter et al. 2001; Priem 2002; Woodruff 1997; Rintamäki et al. 2007).

Kuten huomataan, on arvo tutkimuskohteena moniulotteinen. Näkemykset arvosta ja arvonluonnista ovatkin vaihdelleet aikojen kuluessa (Vargo et al. 2008, s. 146). Seuraavaksi tarkastellaan arvonluonnin muutoksia tuotokeskeisestä logiikasta kohti palvelulogiikkaa ja arvon yhteisluontia.

2.2 Arvonluonnin muutokset – kohti palvelulogiikkaa

Näkemykset arvosta ja arvonluonnista heijastelevat aina myös laajemmin yhteiskunnassa ja taloudessa tapahtuvia muutoksia (Vargo & Lusch 2004, s. 2). Teollistumisen myötä teollisuus ja raaka-aineiden jalostaminen fyysisiksi tuotteiksi muodostuivat merkittäväksi elinkeinoiksi ja talouskasvun lähteiksi länsimaissa. Taloudellinen vaihdanta ja yritysten liiketoiminta perustuivat pitkään aineellisten resurssien hyödyntämiseen fyysisten tuotteiden muodossa. (Normann & Ramirez 1998, s. 1) Arvonluonti oli tällöin yrityksen vastuulla eikä asiakas osallistunut tuotteiden valmistukseen (Vargo et al. 2008, s. 146).

Edellä mainitussa, *tuotokeskeiseksi logiikaksi* nimetyssä lähestymistavassa arvonluonnin prosessi nähtiin arvoketjuna, joka mukaili tuotteen valmistusprosessin vaiheita (Vargo et al. 2008, s. 146). Tuotteen arvo muodostui tuotantoprosessin aikana sisäänrakennetuksi ominaisuudeksi ja määräytyi sen vaihdanta-arvon eli markkinahinnan perusteella.

Yritys määritteli siten tuotteen arvon asiakkaan ollessa passiivinen arvon vastaanottaja. (Vargo & Lusch 2004, s. 5)

Teknologian kehitys vapautti vähitellen työvoimaa teollisuudesta ja raaka-aineiden jalostamisesta kohti palveluita ja palveluiden merkitys alkoi kasvaa 1970-luvulla kaikissa länsimaissa (Chesbrough & Spohrer 2006, s. 36). *Palvelut* erotetaan usein aineellisista tuotteista korostamalla niiden aineettomuutta, tuotannon ja kulutuksen samanaikaisuutta, heterogeenisyyttä sekä heikkoa varastoitavuutta (Miles et al. 1995, ss. 6-9). Laajemmin määriteltynä palvelu on prosessi, joka koostuu aineettomista toiminnoista, joiden tavoitteena on muutos asiakkaassa tai asiakkaan resursseissa (Hill 1977, s. 318). Palveluiden tavoitteena on luoda ratkaisu asiakkaan ongelmaan ja siksi niiden tuotannossa vaaditaan yleensä myös asiakkaan osallisuutta (Grönroos 2000, s. 81). Koska palvelut tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, on palvelu prosessi, jossa yritys ei voi yksipuolisesti tuottaa ja välittää arvoa. Palveluissa arvo luodaan asiakassuhteessa, jossa hyödynnetään resursseja ja suoritetaan toimintoja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. (Vargo & Lusch 2004, ss. 4-6)

Myös arvonluonnin kirjallisuudessa asiakkaan aktiivinen rooli palveluiden tuotannossa alettiin tunnistaa. Asiakkaan roolia tarkasteltiin ensin *palveluiden yhteistuotannon* (engl. co-production) eli käytännön suunnittelun ja toteutuksen näkökulmasta (Bendapudi & Leone 2003, s. 16). Vähitellen näkökulma laajeni myös arvonluontiin. Normann & Ramirez (1998) korostivat, että palveluiden arvonluonnin tavoitteena ei ole luoda arvoa asiakkaalle, vaan mahdollistaa asiakkaan itse luoma arvo yrityksen tarjoaman avulla. Prahalad & Ramaswamy (2004a, s. 7) mukaan arvo luodaan palveluissa yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. He esittelivät *arvon yhteisluonnin* (engl. co-creation) käsitteen, jonka he määrittelivät yrityksen ja asiakkaan yhteistyössä tapahtuvaksi arvonluonniksi, joka mahdollistaa asiakkaan osallistumisen palveluun liittyvän kokemuksensa muodostumiseen. Näkemys arvosta alkoi siis siirtyä vähitellen kohti asiakkaan kokeman arvon tunnistamista ja käyttöarvon ulottuvuutta. Esimerkiksi Grönroos & Voiman (2012) mukaan arvonluonnissa onkin itse asiassa kyse asiakkaan itselleen luomasta käyttöarvosta.

Kokonaisvaltaista muutosta arvonluontia koskevassa keskustelussa edusti Vargo & Luschin (2004) esittelemä artikkeli "*Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*", jossa he esittelivät *palvelulogiikan* (engl. service-dominant logic) vaihtoehtona pitkään vallinneelle tuotekeskeiselle logiikalle. Palvelulogiikka koostuu teeseistä, jotka korostavat palvelun kokonaisvaltaista määritelmää, tiedon ja osaamisen merkitystä arvonluonnin resursseina sekä arvon muodostumista osapuolten välisessä yhteistyössä (Vargo & Lusch 2004; Akaka & Vargo 2014, s. 370).

Palvelulogiikassa palvelu määritellään laajasti resurssien hyödyntämiseksi (Vargo & Lusch 2004, s. 7). Se on siten lähellä arvonluonnin määritelmää. Palvelulogiikan mukai-

sesti kaikki yritykset tarjoavat lopulta asiakkaalleen aina palveluja. Palvelu on kaiken taloudellisen vaihdannan ydin ja näkökulma arvonluontiin. (Vargo et al. 2008, s. 145)

Palvelulogiikassa resurssit jaotellaan operoiviin (engl. operant resources) ja operoitaviin (engl. operand resources) resursseihin. Operoivia resursseja ovat ne voimavarat, joilla on itsessään arvoa luovaa vaikutusta. Operoivia resursseja ovat Vargo & Lusch (2004, ss. 8-10) mukaan aineettomat resurssit, erityisesti tieto ja osaaminen. Operoitavia resursseja puolestaan tulee käsitellä operoivilla resursseilla arvon luomiseksi eivätkä ne itsessään ole arvoa tuottavia. Operoitavia resursseja ovat Vargo & Lusch (2010, s. 152) mukaan aineelliset resurssit, kuten raaka-aineet ja tuotantolaitteet.

Palvelut perustuvat operoivien resurssien hyödyntämiseen. (Vargo et al. 2008) Kuten Vargo & Akaka (2012, s. 209) toteavat, palvelulogiikassa keskeistä ei kuitenkaan ole jaottelu fyysisiin tuotteisiin ja palveluihin. Myös Normann & Ramirez (1998) korostavat, että palveluiden määritelmästä huolimatta ero aineellisten tuotteiden ja aineettomien palveluiden välillä on hämärtynyt. Palvelu sisältää usein myös fyysisiä elementtejä ja esimerkiksi teollisuusyritykset ovat jo pitkään tarjonneet myös palveluita (Gummesson 2002, s. 334; Toivonen 2015, s. 70). Tarjooman käsite on siten laajentunut. Palvelulogiikan mukaisesti arvonluonti perustuu kuitenkin pääasiassa tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen fyysisten tuotteiden toimiessa arvoa välittävinä mekanismeina (Vargo & Lusch 2004, ss. 8-10)

Taulukossa 2 esitetään tuotekeskeisen logiikan ja palvelulogiikan keskeisimmät erot.

Taulukko 2. *Tuotekeskeisen logiikan ja palvelulogiikan keskeiset erot (mukaillen Vargo & Lusch 2004; Vargo et al. 2008, s. 148).*

Tuotekeskeinen logiikka	Palvelulogiikka
-------------------------	-----------------

Arvokäsitys	Vaihdanta-arvo	Käyttöarvo, asiakkaan kokemusarvo
Arvonluonnin prosessi	Arvoketju	Arvon yhteisluonti
Vaihdannan kohde	Fyysiset tuotteet	Palvelut
Arvonluonnin resurssit	Aineelliset (operoitavat) resurssit	Aineettomat (operoivat) resurssit; tieto ja osaaminen
Yrityksen rooli	Arvon luominen ja arvon välittäminen asiakkaalle	Arvolupauksen muodostaminen, arvon yhteisluonnin osapuoli
Asiakkaan rooli	Passiivinen arvon vastaanottaja	Arvon määrittelijä, arvon yhteisluonnin osapuoli

Kuten huomataan, ovat näkemykset arvosta ja arvonluonnista siirtyneet tuotekeskeisyydestä kohti asiakkaan merkityksen tunnistavaa palvelulogiikkaa ja arvon yhteisluontia. Resurssit ovat keskeinen käsite palvelulogiikassa ja seuraavaksi tarkastellaankin sen taustalla vaikuttavaa resurssiperusteista näkökulmaa.

2.3 Resurssiperusteinen näkökulma

Resurssien tunnistaminen arvonluonnin lähteeksi mukailee *resurssiperustaista näkökulmaa*, (engl. resource-based view, RBV) joka on laajalti omaksuttu teoria liiketaloustieteiden alalla (Barney et al. 2001, s. 625-628). Resurssiperustaisen näkökulman mukaisesti yrityksen resurssit mahdollistavat arvonluonnin strategian toteuttamisen ja siten kilpailukyvyn saavuttamisen (Barney 1991, s. 101). Resurssiperusteisen näkökulman mukaan yrityksen kilpailukyky eli kyky selviytyä markkinoilla on riippuvaista sen hallussa olevista resursseista sekä kyvystä hyödyntää niitä (Hitt et al. 2001, s. 5).

Resursseilla tarkoitetaan kaikkia yrityksen hallussa olevia aineettomia ja aineellisia voimavaroja, jotka mahdollistavat arvoa luovan tarjoaman muodostamisen (Madhavam & Hunt 2008, s. 68; Storbacka & Nenonen 2009, s. 361). Barney (1991, s. 101) määrittelee resurssit kaikiksi yrityksen hallussa oleviksi arvonluonnin lähteiksi, jotka edistävät sen liiketoimintastrategian toteuttamista. Resurssin määritelmä on siis laaja ja resursseja on luokiteltu monin tavoin. Resurssit ovat sekä staattisia voimavaroja, kuten tietojärjestelmiin sitoutunut tieto että dynaamisia prosesseja, kuten organisaation toimintatavat ja ominaisuudet (Wright et al., 2001, s. 18; Lönnqvist et al. 2005, s. 18) Resurssi voi olla sitoutuneena yksilöön tai koko organisaatioon (Håkansson & Johansson 1992). Resurssit ilmenevät esimerkiksi työntekijöiden osaamisena, yrityksen liiketoimintasuhteina sekä tietojärjestelmiin tallennettuna tietona (Wernerfelt 1984, s. 172).

Resurssiperusteisen näkökulman esitteli alun perin Penrose (1959) esittämällä, että yrityksen toiminta perustuu sen sisäisten resurssien muodostamaan kokonaisuuteen sekä kykyyn hyödyntää resursseja. Sitten resursseja ovat tarkastelleet esimerkiksi Barney (1991) ja Wernerfelt (1984) ja vähitellen resurssiperusteinen näkökulma on laajentunut tunnistamaan yrityksen sisäisten resurssien lisäksi myös ulkoisten resurssien ja toimintaympäristön merkityksen (Hunt & Morgan 1995).

Resurssit jaetaan usein aineellisiin ja aineettomiin (Wernerfelt 1984, s. 172; Barney 1991, s. 101; Madhavaram & Hunt 2008, s. 69). Aineellisia resursseja ovat esimerkiksi tuotantolaitteisto ja raaka-aineet (Barney 1991, s. 101). Aineettomia resursseja puolestaan ovat ne arvonaluonnon lähteet, joilla ei ole fyysistä ominaisuutta (Lönnqvist et al. 2005, s. 18). Aineettomat resurssit voidaan jakaa edelleen yksilöihin sitoutuneisiin *inhimillisiin resursseihin*, organisaation rakenteisiin ja käytäntöihin sitoutuneisiin resursseihin eli *organisatorisiin* resursseihin sekä sidosryhmäsuhteisiin sitoutuneisiin *suhderesursseihin* (Barney 1991, s. 102; Wright et al., 2001, s. 18; Lönnqvist et al. 2005, s. 18).

Inhimilliset resurssit ovat sitoutuneet organisaation yksilöihin. Yksilöiden tieto, osaaminen, taidot ja asenteet ovat esimerkkejä inhimillisistä resursseista. (Wright et al., 2001, s. 18; Lönnqvist et al. 2005, s. 30-31). Operanteista resursseista Vargo & Lusch (2004) korostavat tietoa ja osaamista, jotka kuuluvat inhimillisiin resursseihin. Inhimillisten resurssien hyödyntäminen edellyttää organisatorisia resursseja. Organisaation liiketoimintaprosessit eli toimintatavat, joilla tehtäviä suoritetaan, organisaation rakenteet sekä järjestelmät ovat organisatorisia resursseja, joiden avulla inhimillisiä resursseja hyödynnetään arvonaluonnissa (Lönnqvist et al., 2005, s. 39; Baron & Armstrong 2007, s. 6). Organisaatiokulttuuri ilmenee organisaation arvoina, uudistumiskykyä ja muutostalvina ja on osa organisatorisia resursseja (Hunt & Morgan 1995, s. 6; Tekes 2004, s. 13). Suhderesurssit puolestaan viittaavat kaikkiin sidosryhmiin muodostettuihin suhteisiin, jotka vaikuttavat yrityksen olemassaoloon. Esimerkiksi suhteet asiakkaisiin, toimittajiin sekä kumppaneihin muodostavat yrityksen suhderesurssit. (Lönnqvist et al., 2005, s. 39)

Taulukossa 3 on esitetty esimerkein yrityksen aineettomia resursseja edellä mainittuja kategorioita hyödyntäen.

Taulukko 3. Yrityksen aineettomat resurssit (mukaillen Barney 1991; Wright et al. 2001; Lönnqvist et al. 2005; Madhavaram & Hunt 2008).

Inhimilliset resurssit	Organisatoriset resurssit	Suhderesurssit
Yksilöihin sitoutunut tieto ja osaaminen	Prosessit ja toimintatavat; organisaatiokulttuuri	Asiakassuhteet

Kokemus ja asenteet	Organisaation rakenne ja järjestelmät	Suhteet kumppaneihin ja muihin sidosryhmiin
---------------------	---------------------------------------	---

Resurssiperusteisen näkemyksen voidaan nähdä vaikuttavan palvelulogiikan taustalla ja niillä on useita yhtäläisyyksiä (Vargo et al. 2010, s. 152). Molemmat näkemykset tunnistavat aineettomien resurssien merkityksen arvionluonnin ja kilpailukyvyn muodostumisen kannalta. (Barney 1991, s. 102; Vargo et al. 2008, s. 145) Palvelulogiikan mukaisesti operantit resurssit, erityisesti tieto ja osaaminen ovat pääasiallisia resursseja arvionluonnissa (Vargo et al. 2008). Resurssiperusteisen näkökulman mukaan ne resurssit, jotka ovat harvinaisia, vaikeasti jäljiteltäviä, arvokkaita sekä korvaamattomia luovat yritykselle kilpailuetua (Barney 1991, s. 105). Tieto ja osaaminen resursseina ovat arvokkaita ja korvaamattomia, sillä ne mahdollistavat myös muiden resurssien hyödyntämisen. Inhimilliset resurssit, kuten tieto ja osaaminen on tunnistettu laajalti arvionluonnin kirjallisuudessa yhä useammin arvionluonnin ja yrityksen kilpailukyvyn pääasiallisiksi lähteiksi eli ne ovat resursseina arvokkaita (Zhou et al. 2015, s. 1; Vargo et al. 2010, s. 152).

Inhimilliset resurssit ovat myös vaikeasti jäljiteltävissä niiden aineettomuuden vuoksi. Tieto on sitoutunut yksilöiden osaamiseksi ja kokemuksiksi sekä organisaation jäsenten vuorovaikutussuhteisiin ja on siten vaikeasti jäljiteltävissä. (Barney 1991, s. 110) Harvinaisuus liittyy tiedon ja osaamisen kontekstisidonnaiseen luonteeseen. Inhimilliset resurssit muodostuvat usein kokemuksen myötä (Hatch & Dyer 2004, s. 1156). Siksi yksittäiselle yritykselle arvokas tieto tai osaaminen ei välttämättä luo arvoa toiselle yritykselle.

Mele & Corte (2013) ovat vertailleet resurssiperusteisen näkökulman ja palvelulogiikan yhtäläisyyksiä. Heidän mukaansa resurssiperusteisen näkökulman keskiössä on yritys. Palvelulogiikka puolestaan tarkastelee yrityksen ja asiakkaan välistä asiakassuhdetta tai laajemmin markkinoilla vaikuttavien toimijoiden välisiä suhteita ja verkostoja. Resurssiperusteisen näkökulman taustalla vaikuttavat kysymykset siitä, mitkä resurssit luovat yritykselle kilpailuetua (Barney 1991), kun palvelulogiikka puolestaan tarkastelee kilpailuedun saavuttamisen sijaan arvion muodostumista (Vargo & Lusch 2004). Mele & Corten (2013) mukaan tämä heijastelee resurssiperusteisen näkökulman perustumista strategisten johtamisen teorioihin, kun palvelulogiikka puolestaan sijoittuu taustaltaan markkinoinnin alan tutkimukseen.

Resurssit ovat sekä palvelulogiikan että resurssiperusteisen näkökulman keskiössä. Arvionluonti perustuu resurssien hyödyntämiseen, ja etenkin palveluissa sekä yrityksen että asiakkaan resursseihin. (Vargo & Lusch 2008, s. 149; Grönroos & Voima 2012) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin palveluihin liitettyä arvion yhteisluontia.

3. ARVON YHTEISLUONTI

3.1 Määritelmä

Arvon yhteisluonti on viime vuosina vakiinnuttanut asemansa palveluiden arvonluonnin tarkasteluun (Grönroos & Voima 2012, s. 140; Storbacka & Nenonen 2009, s. 361). Koska asiakkaan rooli palveluiden tuotannossa on keskeinen, ei palveluiden arvonluonti voi tapahtua pelkästään yrityksen toimesta (Chesbrough & Spohrer 2006, s. 36). Arvon yhteisluonti viittaa arvonluontiin, joka tapahtuu sen osapuolten välisessä yhteistyössä (Pralhad & Ramaswamy 2004b, s. 6; Payne et al. 2008, s. 86; Vargo et al. 2008, s. 148; Grönroos & Voima 2012, s. 143). Arvon yhteisluonti mahdollistaa siten asiakkaan osallistumisen palvelun tuotantoon sekä yrityksen ja asiakkaan välisen yhteistyön resurssien hyödyntämiseksi (Chesbrough & Spohrer 2006, s. 36).

Arvon yhteisluonnin käsitteen esittelivät ensimmäisenä Prahalad & Ramaswamy (2004b) Sitten arvon yhteisluonnille on löydettävissä useita määritelmiä.

Taulukossa 4 on esitetty yhteenveto kirjallisuudesta löydetyistä määritelmistä arvon yhteisluonnille.

Taulukko 4. Arvon yhteisluonnin määritelmiä.

Lähde	Suomennos
Grönroos 2012, s. 1523	"[...] yhteistyöhön perustuvia toimintoja, joita osapuolet suorittavat suorassa vuorovaikutuksessa, tavoitteenaan molemminpuolisen arvon muodostuminen."
Grönroos & Voima 2012, s. 133	"[...] prosessi, joka koostuu sekä palveluntarjoajan että asiakkaan ja mahdollisesti muiden toimijoiden toiminnoista."
Prahalad & Ramaswamy 2004b	"Yrityksen ja asiakkaan yhteistyössä tapahtuva arvonluonti, joka mahdollistaa asiakkaan osallistumisen palvelukokemuksen muodostumiseen."
Payne et al. 2008, s. 84	"[...] prosessi, joka koostuu yrityksen tarjoamasta arvolupauksesta sekä asiakkaan määrittelemästä arvosta tuotteen tai palvelun käytön yhteydessä."
Roser et al. 2013, s. 23	"[...] vuorovaikutukseen perustuva ja sosiaalinen prosessi, joka edellyttää yritykseltä aloitteellisuutta arvonluonnin eri vaiheissa."
Storbacka & Nenonen 2009, s. 364	"Arvon yhteisluonnissa osapuolet luovat arvon yhdessä integroimalla resurssejaan vaihdantaan perustuvassa prosessissa."
Varey & Ballantyne 2006, s. 12	"Dialogiseen vuorovaikutukseen perustuva prosessi, jossa asioita yhdistetään ainutlaatuisella tavalla, ja jonka lopputuloksena on kilpailukyvyyn parantuminen uudenlaisen ratkaisun myötä."
Vargo et al. 2008, s. 150	"Arvon yhteisluonti edellyttää useamman kuin yhden palvelun osapuolen osallistumista ja mahdollistuu resurssien integroinnin ja soveltamisen myötä vaihdannassa."
Vargo et al. 2010, s. 147	"Arvon yhteisluonti tarkoittaa vaihdannan myötä muodostuvaa arvoa, joka luodaan molempia osapuolia hyödyttävässä asiakassuhteessa."

Määritelmissä korostuvat arvon yhteisluonti *prosessina*, joka perustuu *resurssien* yhteensovittamiseen (Payne et al. 2008, s. 84; Vargo & Lusch 2008, s. 149; Storbacka & Nenonen 2009, s. 364). Lisäksi korostuu *asiakassuhteessa* tapahtuvan *vuorovaikutuksen* merkitys. Arvon yhteisluonti tapahtuu asiakassuhteessa, jonka tavoitteena on sekä yrityksen kaappaaman arvon että asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (Vargo et al. 2010, s. 147).

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin arvon yhteisluontia prosessina, resursseja arvon yhteisluonnissa sekä asiakassuhdetta ja vuorovaikutusta arvon yhteisluonnin alustana.

3.2 Arvon yhteisluonti prosessina

Prosessi koostuu yleisesti resursseista sekä toiminnoista niiden hyödyntämiseksi (Martinsuo & Blomqvist 2010, s. 4). Arvon yhteisluonnin prosessissa keskeisiä ovat sekä yrityksen että asiakkaan resurssit. Arvon yhteisluonnissa arvoa luovat toiminnot perustuvat resurssien yhteensovittamiseen vuorovaikutuksen avulla (Payne et al. 2008, s. 84; Storbacka & Nenonen 2009, s. 364). Prosessin lopputuloksena on ensinnäkin molempia osapuolia hyödyttävän arvon muodostuminen (Vargo et al. 2010, s. 147). Toisaalta arvon yhteisluonnin yhteydessä korostetaan asiakkaan kokemaa arvoa ja käyttöarvoa prosessin lopputuloksena (Vargo & Akaka 2012, s. 210; Payne et al. 2008, s. 84).

Arvon yhteisluonti kuvataankin yleisesti kolmiosaiseksi prosessiksi koostuen yrityksen, asiakkaan sekä yhteistyön osa-alueista (Payne et al. 2008; Grönroos & Voima 2012; Storbacka & Nenonen 2006). Payne et al. (2008) mukaan arvon yhteisluonti koostuu kolmesta osa-alueesta: yrityksen ja asiakkaan arvonluonnin prosesseista sekä yhteistyöprosesseista. Yrityksen ja asiakkaan prosessit koostuvat resursseista, toiminnoista ja menettelytavoista, joiden avulla hallitaan organisaation toimintaa ja sidosryhmäsuhteita. Yhteistyöprosessit puolestaan koostuvat vuorovaikutuksesta ja vaihdannasta, joita tulee hallita arvon yhteisluonnin onnistumiseksi. Grönroos & Voiman (2012) mukaan yhteistyön osa-alueella yrityksen ja asiakkaan resurssit ja prosessit ovat vuorovaikutuksessa keskenään, mikä on edellytys arvon yhteisluonnille.

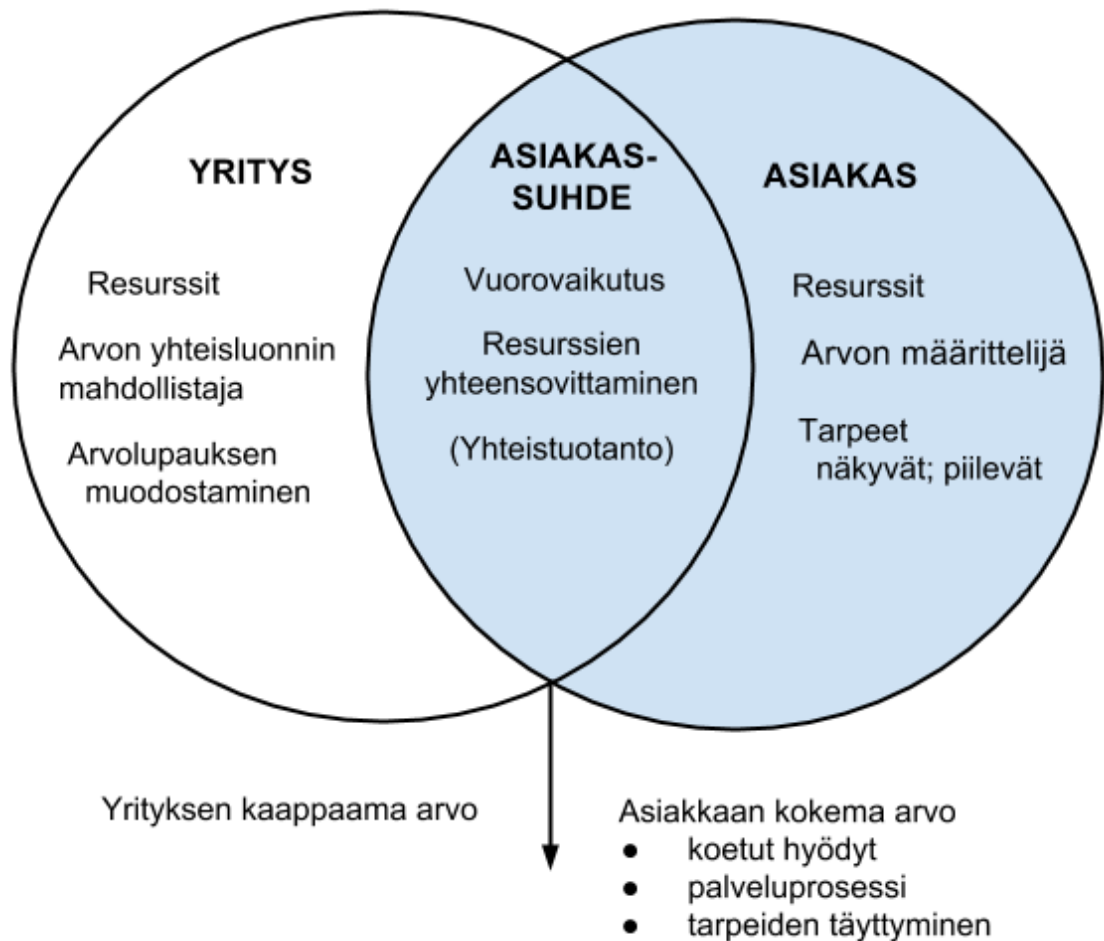
Yritys ja sen resurssit toimivat arvon yhteisluonnin mahdollistajana. Yritys tarjoaa ja välittää resursseja, kuten työntekijöidensä osaamista asiakkaan hyödynnettäväksi. (Grönroos & Voima 2012, s. 140) Asiakkaan omat resurssit mahdollistavat yrityksen resurssien hyödyntämisen ja määrittävät asiakkaan kyvyn luoda itselleen arvoa (Payne et al. 2008, s. 86). Yrityksen tulee siksi tunnistaa asiakkaan tarpeet ja resurssit tukeakseen asiakkaan kokeman arvon muodostumista (Payne et al. 2008, s. 87). Yrityksen tarjoamat resurssit, joita asiakas ei pysty hyödyntämään, eivät edistä asiakkaan kokemaan arvoa (Grönroos & Voima 2012, s. 140).

Yrityksen tehtävänä on mahdollistaa arvon yhteisluonti. Arvonluonnin mahdollistaminen tarkoittaa, että yritys luo resurssejaan tarjoamalla potentiaalisen arvon, jonka asiakas muuntaa käyttöarvoksi. (Grönroos & Voima 2012, s. 140) Yrityksen tarjooma sisältää siis potentiaalisen asiakkaan määrittämään ja kokemaan arvoon (Vargo & Lusch 2008, s. 8). Yrityksen muodostama arvolupaus sisältää lupauksen potentiaalisesta arvosta, joka asiakkaalla on mahdollista kokea yrityksen tarjooman myötä. (Vargo et al. 2010, s. 135)

Grönroos & Voima (2012) korostavatkin, että arvon yhteisluonnissa asiakas luo ja määrittää kokemansa arvon hyödyntäessään yrityksen tarjoamaa palvelua. Siksi asiakkaan rooli on ennen kaikkea *arvon määrittelijä* ja yhteisluoja. Asiakkaalla voi olla myös muita rooleja arvon yhteisluonnissa (Agrawal & Rahman 2015, s. 147). Palveluissa edellytetään usein ainakin osittain asiakkaan osallistumista palvelun tuotantoon eli käytännön toteutukseen (Chesbrough & Spohrer 2006, s. 37). Palvelun yhteistuotannossa asiakas on yhteistuottaja ja osallistuu palvelun suunnitteluun ja toteutukseen. Tällöin asiakas on samalla yritykselle resurssi (Agrawal & Rahman 2015, s. 147).

Asiakkaan osallistuminen palvelun tuotantoon riippuu kuitenkin palvelun luonteesta, räätälöintiasteesta sekä asiakkaan omista resursseista. Palvelun yhteistuotanto on vain osa arvon yhteisluontia. (Grönroos & Voima 2012; Agrawal & Rahman 2015, s. 147) Korkean räätälöintiasteen palveluissa kuten konsultointi- tai suunnittelupalveluissa edellytetään asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista, jolloin asiakas osallistuu usein myös palvelun tuotantoon ja tarjooman toteutukseen (Payne et al. 2008, s. 86). Matalan räätälöintiasteen palveluissa, esimerkiksi kuljetus- tai huoltopalveluissa asiakkaan osallistuminen voi olla vähäisempää (Lehtonen 2001, s. 18). Palvelun tuotanto tarjoaakin vasta potentiaalin asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen. Arvon yhteisluonnissa yrityksen pääasiallisena tehtävänä on vastata palvelun tuotannosta. (Grönroos & Voima 2012, s. 141) Asiakkaan kokema arvo yrityksen tarjooman myötä realisoituu arvolupauksen potentiaalin ja määrittää koko arvon yhteisluonnin lopputuloksen (Vargo & Akaka 2012, s. 210). Ero on keskeinen verrattuna tuotokeskeiseen logiikkaan, jossa yritys määritteli ja loi arvon yksipuolisesti.

Kuvassa 4 on kuvattu arvon yhteisluonti yrityksen, asiakkaan ja yhteistyön osa-alueista koostuvana prosessina.



Kuva 4. Arvon yhteisluonti prosessina. (mukaillen Storbacka & Nenonen 2006; Payne et al. 2008; Grönroos & Voima 2012; Agrawal & Rahman 2015).

Arvon yhteisluonnin prosessi edellyttää toimintoja, joissa osapuolet yhdistävät, kehittävät, vaihtavat tai luovat resursseja käyttämällä hyväkseen muiden toimijoiden resursseja. (Vargo & Lusch 2008, s. 149) Toiminnot voivat olla sosiaalisia, kuten vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä. Ne voivat olla myös taloudellisia, kuten laskutus tai teknisiä, kuin tiettyjen tehtävien suorittaminen. (Håkansson & Johansson 1992)

Arvoa luovat toiminnot perustuvat resurssien yhteensovittamiseen, mikä edellyttää yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä: asiakassuhdetta sekä vuorovaikutusta. (Payne et al. 2008, s. 84; Vargo & Lusch 2008, s. 149; Storbacka & Nenonen 2009, s. 364). Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin asiakassuhdetta ja siinä tapahtuvaa vuorovaikutusta.

3.3 Asiakassuhde ja vuorovaikutus

Arvon yhteisluonti tapahtuu asiakassuhteessa (Varey & Ballantyne 2006, s. 4; Storbacka & Nenonen 2009, s. 365). Arvonluonti on asiakassuhteen olemassaolon tarkoitus ja asiakassuhteessa yritys ja asiakas sitoutuvat yhteistyöhön, jonka tavoitteena on molempipuolisen arvon muodostuminen (Walter et al. 2001, s. 365). Asiakassuhde koos-

tuu dynaamisesta toimintojen ja vuorovaikutuksen yhdistelmästä, joka perustuu osin suunnitelmalliseen mutta myös tiedostamattomaan, rutiininomaiseen vuorovaikutukseen ja toimintoihin (Payne et al. 2008, s. 85). Asiakassuhde ja vuorovaikutuksen myötä tapahtuva resurssien yhteensovittaminen muodostavat arvon yhteisluonnin yhteistyön osan alueen ja arvonluonnin toiminnot. (Grönroos & Voima 2012)

Arvonluonti ja asiakassuhde ovat erottamattomasti yhteydessä toisiinsa: Storbacka & Nenonen (2008, s. 361) mukaan organisaatioiden välinen asiakassuhde koostuu sosiaalisista ja taloudellisista yhteistyöhön perustuvista prosesseista, joiden tavoitteena on arvon yhteisluonti. Asiakassuhde voidaan määritellä myös jäsennellyksi vuorovaikutukseksi yrityksen ja asiakkaan välillä. (Håkansson and Snehota 2000, ss. 75-79) Vuorovaikutus mahdollistaakin lopulta arvon yhteisluonnin yhdistämällä yrityksen ja asiakkaan resurssit.

Vuorovaikutuksella tarkoitetaan kaikkea toimintaa ja kontakteja, joissa yritys ja asiakas ovat yhteydessä toisiinsa asiakassuhteen aikana (Payne et al. 2008, s. 90). Suora vuorovaikutus tapahtuu yksilöiden välillä ja epäsuora vuorovaikutus asiakkaan hyödyntäessä yrityksen palvelua tai tuotetta (Grönroos & Voima 2012, s. 143). Arvon yhteisluonnin nähdään usein edellyttävän suoraa vuorovaikutusta (Grönroos & Voima 2012, s. 145). Se voi vaihdella viestinnän muodon, dialogisuuden ja intensiivisyyden osalta (Gustafsson 2012, s. 314-315).

Viestinnän muoto viittaa viestinnän käytännön toteutukseen ja siihen, kuinka helposti asiakas saa yhteyden yrityksen edustajiin. Vuorovaikutus voi tapahtua kasvokkain osapuolten välillä tai esimerkiksi teknologian välityksellä. (Gustafssonin 2012, ss. 314-315) Yritys ja asiakas voivat viestiä esimerkiksi palaverien muodossa, sähköpostien tai puhelinkeskustelujen avulla muodollisissa tai epämuodollisissa tilanteissa (Payne et al. 2008, s. 90).

Viestinnän intensiivisyys viittaa vuorovaikutuksen säännöllisyyteen ja asiakkaan ja yrityksen väliseen viestintään kulutettuun aikaan. Vuorovaikutus voi olla tiivistä ja säännöllistä tai toisaalta satunnaista vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä. *Viestinnän dialogisuus* puolestaan viittaa vastavuoroisuuteen ja molempien osapuolten aktiivisuuden viestinnässä. (Gustafssonin 2012, ss. 314-315) Dialogisessa vuorovaikutuksessa tietoa ei pelkästään siirretä yritykseltä asiakkaalle, vaan tavoitteena on yhteisen ymmärryksen muodostuminen (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Arvon yhteisluonnin nähdään usein edellyttävän suoraa, intensiivistä ja dialogista vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä (Grönroos & Voima 2012, s. 145; Gustafsson 2012, s. 314-315).

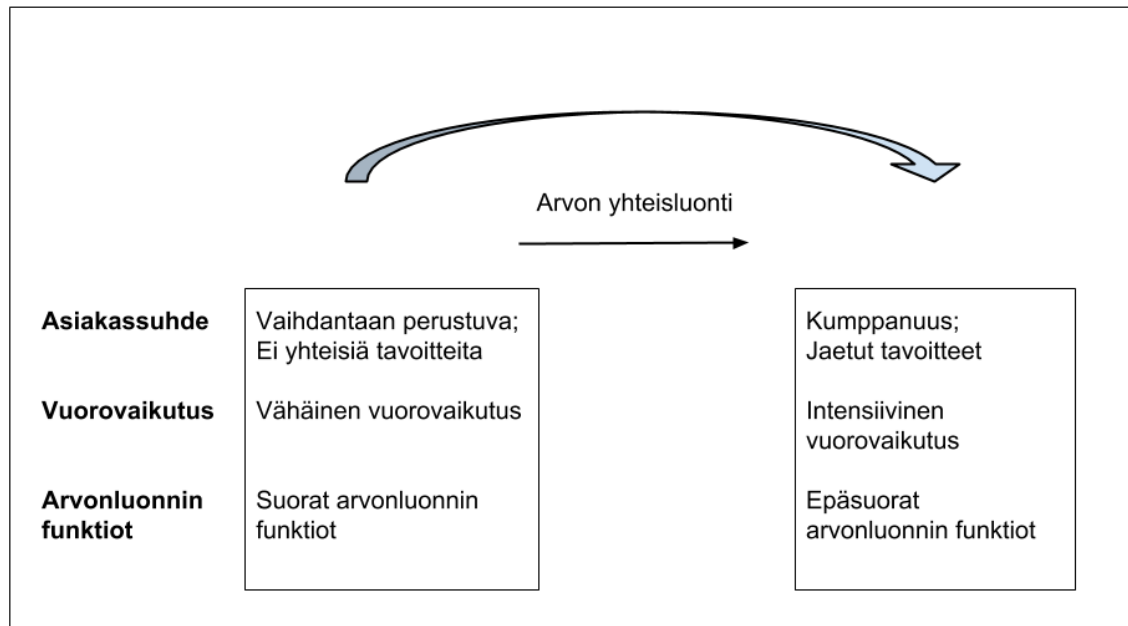
Vuorovaikutuksen ja asiakassuhteen laatu vaikuttavat arvonluontiin ja sen lopputulokseen (Ulaga 2001, s. 318). Asiakassuhde voidaan nähdä jatkumona, jonka toinen ulottuvuus on *vaihdantaan perustuva asiakassuhde*. Tällöin osapuolten tavoitteet ovat erillisiä

ja painottuvat välittömiin hyötyihin ja suoriin arvonluonnin funktioihin, kuten kustannussäästöihin. (Möller & Törrönen 2003, s. 110) Vaihdataan perustuvassa asiakassuhteessa vuorovaikutus on vähäistä ja asiakassuhde on usein kestoaltaan lyhyt (Lehtonen et al. 2001, s. 20).

Toisaalta asiakassuhde voi perustua pitkäaikaiseen yhteistyöhön ja *kumppanuuteen* (Lehtonen et al. 2001, s. 20). Tällöin asiakas ja yritys muodostavat vahvoja sosiaalisia, taloudellisia siteitä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Mittilä 2001, s. 151). Kumppanuuden tasolla vuorovaikutus on intensiivistä ja asiakassuhteessa yhteiset tavoitteet liittyvät usein strategiaan, tulevaisuuteen suuntautuviin hyötyihin ja epäsuoriin arvonluonnin funktioihin, esimerkiksi kokonaan uudenlaisten innovaatioiden, tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen (Möller & Törrönen 2003, s. 111).

Arvon yhteisluonnin määritelmän mukaisesti osapuolet tavoittelevat molemminpuolisia hyötyjä. Siksi arvon yhteisluonnin nähdään usein edellyttävän kumppanuutta ja asiakassuhdetta, jossa tavoitteet ovat ainakin osittain yhteisiä. (Grönroos 2012, s. 1523; Vargo et al. 2010, s. 147) Erityisesti organisaatioiden väliset asiakassuhteet edellyttävät molemminpuolista sitoutumista arvon yhteisluonnin mahdollistamiseksi (Vasell et al. s. 5; Payne et al. 2008, s. 85; Bettencourt et al. 2002, s. 110).

Kuvassa 5 on esitetty asiakassuhde jatkumona sekä arvon yhteisluonnin sijoittuminen jatkumolle.



Kuva 5. *Asiakassuhde ja arvonluonnin funktiot (mukaillen Möller & Törrönen 2003; Alajoutsjärvi et al. 2000).*

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin tietointensiivisiä liike-elämän palveluita, jotka muodostavat kontekstin tämän tutkimuksen empiirisen osion tapaustutkimukselle.

4. TIETOINTENSIIVISET LIIKE-ELÄMÄN PALVELUT JA ARVONLUONTI

4.1 Määritelmä

Tietointensiivisillä liike-elämän palveluilla tarkoitetaan yrityksille tai julkisen sektorin organisaatioille suunnattuja palveluita, jotka perustuvat asiantuntijatiedon ja -osaamisen hyödyntämiseen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi (Muller & Doloreux 2007, s. 5; Miles et al. 1995, s. 15). Niitä luonnehtii tiedon korostunut rooli palveluiden tuotannossa ja arvonnollisuudessa, palveluiden korkea räätälöintiaste sekä tiivis vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä (Strambach 2008, s. 156). Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tavoitteena ja lopputuloksena on yhteinen oppiminen sekä usein innovaation muodossa oleva ratkaisu asiakkaan monimutkaiseen ongelmaan (Bettencourt et al. 2002, s. 100).

Tietointensiivisille liike-elämän palveluille on kirjallisuudesta löydettävissä lukuisia määritelmiä (Muller & Doloreux 2007, s. 5; Miles et al. 1995, s. 15; Bettencourt et al. 2002, s. 100; Strambach 2008, s. 156). Määritelmien moninaisuus on tietointensiivisyyden käsitteen moniulotteisuuden lisäksi seurausta yhtenäisen toimialaluokituksen puuttumisesta (Schnable & Zenker 2013, s. 4). Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita lähestytään usein palveluiden toimialaluokituksen avulla, vaikka ne eivät muodosta yhtenäistä toimialaa nykyisin käytössä olevan toimialaluokituksen NACE Rev. 2.2. mukaan. Tämä on johtanut määritelmien monimuotoisuuteen ja ristiriitaisuuksiin lähteiden välillä. (Schnabl & Zenker 2013, s. 4)

Yleisimmin tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin katsotaan kuitenkin nykyisen euroopanlaajuisen toimialaluokituksen, NACE Rev 2.2 mukaisesti kuuluvan seuraavat toimialat (Miles et al. 1995; Schnable & Zenker 2013, s. 5; Toivonen 2015, s. 72):

- 62 Ohjelmistot, konsultointi ja siihen liittyvä toiminta
- 69 Lakiasiain- ja laskentatoimen palvelut
- 70 Liikkeenjohdon konsultointi
- 71 Arkkitehti- ja insinööripalvelut; tekninen testaus ja analysointi
- 72 Tieteellinen tutkimus ja kehittäminen
- 73 Mainostoiminta ja markkinatutkimus

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut koostuvat siis useista palvelutoimialoista, joita yhdistävät niiden erityispiirteet: tiedon korostunut rooli eli *tietointensiivisyys*, yrityksen ja asiakkaan yhteinen oppiminen ja ongelmanratkaisu, innovatiivisuus sekä edellä mai-

nittujen edellyttämä vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä (Strambach 2008, s. 156; Toivonen 2015, s. 74).

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin edellä mainittuja erityispiirteitä: tietoa ja osaamista, oppimista, innovatiivisuutta sekä niiden heijastumista asiakassuhteeseen ja arvонуontiin.

4.2 Erityispiirteet

4.2.1 Tietointensiivisyys

Tietointensiivisyys (engl. knowledge-intensive) viittaa yleisesti toimintaan, jossa tietoa hyödynnetään, ja jossa tieto on tärkein resurssi (Starbuck 1992, s. 715). Tietointensiiviset liike-elämän palvelut perustuvat tiedon jakamiseen, uuden tiedon luomiseen sekä tiedon hyödyntämiseen asiakkaan monimutkaisen ongelman ratkaisussa (Strambach 2008, s. 156; Miles et al. 1995, s. 18; Bettencourt 2002, s. 100).

Tieto voidaan määritellä hyvin perustelluksi, todeksi uskomukseksi Platonin klassisen määritelmän mukaan (Nonaka 1994, s. 14). Se koostuu useista tasoista. Data on prosessoimatonta, strukturoitua tietoa, joka ei itsessään sisällä merkityksiä. Informaatio on datasta jalostettua tietoa, jolle on annettu merkitys. (Davenport & Prusak 2000, s. 4) Tiedon kolmas taso, tietämys (engl. knowledge) viittaa kokemusten, ymmärryksen ja arvojen summaan, joka tarjoaa viitekehyksen uusien kokemusten ja informaation käsittelyyn sekä oppimiseen (Nonaka 1994, s. 15). Tieto muodostaakin yksilön osaamisen tärkeän perustan ja osaaminen voidaan määritellä kyvyksi hyödyntää tietoa (Lönnqvist et al. 2005, s. 36).

Tiedon tasoista tietointensiivisyys viittaa usein nimenomaan tietämyksen korostuneeseen rooliin (Miles et al. 1995, s. 15). Vaikka tietointensiiviset liike-elämän palvelut edellyttävät myös datan ja informaation käsittelyä, edellyttää asiakkaan ongelman ratkaisu usein oppimista ja kokemuseräistä tietoa, jotka ilmenevät tietämyksen tasolla (Starbuck 1992, s. 715).

Tiedon tasojen - datan, informaation ja tietämyksen - ohella tieto jaetaan usein hiljaiseen ja eksplisiittiseen tietoon (Nonaka 1994, s. 15). Eksplisiittinen tieto on dokumentoidussa muodossa olevaa tietoa, joka on sitoutunut esimerkiksi organisaation tietojärjestelmiin tallennettuna datana ja informaationa (Takeuchi 2006, s. 4-5). Se on siten helposti jaettavissa ja käsiteltävissä. Hiljainen tieto puolestaan on sitoutuneena yksilöihin kokemuksina, osaamisena ja asenteina ja on siten vaikeammin jaettavissa (Nonaka 1994, s. 15).

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tuotanto edellyttää sekä eksplisiittisessä että hiljaisessa muodossa olevan tiedon hyödyntämistä. Asiakkaan ratkaistava ongelma on

usein monimutkainen ja siksi asiantuntijatiedon hyödyntäminen on tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ydin. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4) Asiantuntijatieto on yhdistelmä tieteellistä ja kokemusperäistä tietoa, jota hankitaan koulutuksen ja kokemuksen myötä. Se muodostaa perustan asiantuntijaosaamiselle, joka on sitoutunut yksilöihin hiljaisessa muodossa olevana tietämyksenä, kokemuksina ja osaamisena. (Lönnqvist et al. 2005, s. 33; Hertog 2000, s. 15) Organisaation kannalta on tärkeää jakaa yksilöiden hallussa olevaa asiantuntijatietoa ja -osaamista koko organisaation tasolle eksplisiittiseen muotoon, jolloin se on liiketoimintaprosessien kannalta paremmin hyödynnettävissä (Lönnqvist et al., 2005, s. 39; Tekes 2004, s. 28).

Lisäksi tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa hyödynnetään asiakasta ja toimintaympäristöä koskevaa tietoa. Asiakastieto on tallennettuna esimerkiksi organisaation tietojärjestelmiin mutta sitä hankitaan myös yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa. Tällöin se on sitoutuneena yksilöihin hiljaisena tietona. (Payne et al. ss. 87-88; Muller & Zenker 2001, s. 6)

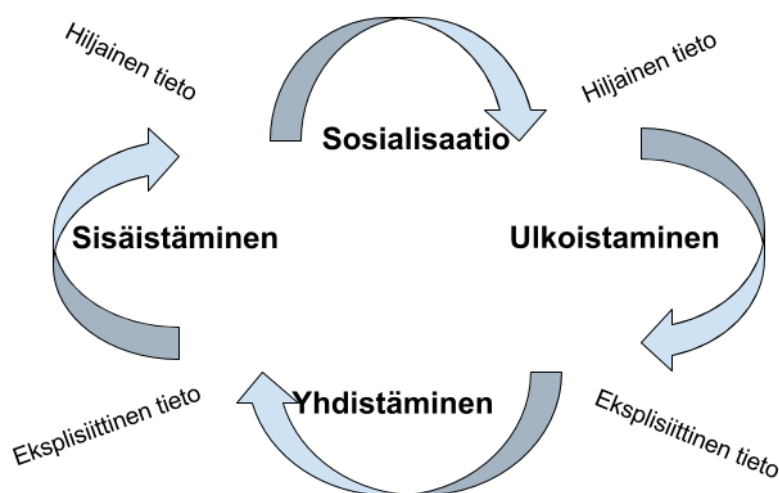
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut nähdään usein myös keinona hankkia ajantasais-
ta tietoa toimialan kehityksestä (Hipp 2000, s. 90). Toimialatietoa tarvitaan muutosten havainnointiin ja ennakkointiin ja se mahdollistaa sopeutumisen toimintaympäristön muutoksiin (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161).

Tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa hyödynnetään siis useita tiedon lajeja ja kategorioita. Tiedon siirtäminen yritykseltä asiakkaalle ei riitä, vaan yrityksen tehtävänä on tukea asiakkaan oppimista. Palvelun lopputuloksena on usein asiakkaan oppiminen, joka ilmenee uutena tietona ja osaamisena sekä kykynä hyödyntää resursseja aiempaa paremmin. (Toivonen 2015, s. 74) Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin oppimista tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

4.2.2 Oppiminen ja ongelmanratkaisu

Tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa asiakkaan ratkaistava ongelma on usein monimutkainen. Siksi sen ratkaisu edellyttää yrityksen ja asiakkaan yhteistä oppimista. (Kohtamäki & Partanen 2016, s. 2504) Asiakkaan oppiminen on usein ratkaisun ydin esimerkiksi konsultointi- ja koulutuspalveluissa. Yritys puolestaan oppii toimeksiannossaan asiakkaan ongelmaa ratkaistessaan ja soveltaa oppimaansa myös muissa sidosryhmäsuhteissaan. (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161)

Oppiminen on uuden tiedon luomista ja osaamisen kehittämistä (Baron & Armstrong 2007, s. 104). Se mahdollistaa yksilöiden osaamisen kehittämisen ja organisaation sopeutumisen nopeasti muuttuvaan toimintaympäristöön (Santos-Vijande et al. 2012, s. 870). Oppiminen on uuden tiedon luomisen prosessi, joka tapahtuu nelivaiheisena prosessina. Kuvassa 6 on esitetty uuden tiedon luomisen prosessi Nonaka & Takeuchin (1995, s. 62) SECI-mallin mukaisesti.



Kuva 6. Oppiminen nelivaihesena prosessina SECI-mallin mukaan (mukaillen Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62).

Yksilöiden hallussa olevan hiljaisen tiedon jakaminen tapahtuu *sosialisaatiovaiheessa* vuorovaikutuksen avulla (Nonaka 1994, s. 19). Hiljaisen tiedon jakamisessa keskeistä on yhteisen kokemuksen muodostuminen. Hiljaista tietoa jaetaan usein kasvokkain vuorovaikutuksessa epämuodollisissa tapaamisissa, jotka edistävät vapaamuotoista vuorovaikutusta ja yhteisen kokemuksen muodostumista. Esimerkiksi asiakkaan piilevät tarpeet ovat hiljaisessa muodossa ja niiden tunnistaminen edellyttää yrityksen ja asiakkaan välistä sosialisaatiota eli yksilöiden välillä tapahtuvaa yhteisen ymmärryksen muodostumista. (Payne et al. s. 87-88; Nonaka & Takeuchi 1995, s. 73)

Ulkoistamisvaiheessa vuorovaikutuksen avulla jaettu hiljainen tieto muunnetaan eksplisiittisen muotoon käsitteiden ja metaforien avulla (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 64). Yksilöiden kokemukseräinen tieto muunnetaan tällöin laajemmin hyödynnettävissä olevaan muotoon esimerkiksi palaverien ja muistioiden avulla (Strambach 2008, s. 164). Ulkoistamisvaihe on keskeinen tiedon muuntamisessa organisatoriseksi resurssiksi. Ulkoistamalla organisaatio luo uutta eksplisiittistä tietoa hiljaisessa muodossa olevasta tiedosta (Nonaka 1994, s. 19).

Yhdistämisvaiheessa ulkoistamisen avulla luotuja käsitteitä yhdistellään laajemmiksi kokonaisuuksiksi ja käsitejärjestelmiksi (Nonaka 1994, s. 19). Yhdistämisvaiheessa esimerkiksi asiakkaan tunnistetut tarpeet muunnetaan organisaatiotason asiakastietojärjestelmiin. Tieto onkin tärkeää tallentaa organisatoriseksi resurssiksi esimerkiksi tietojärjestelmiin, jolloin ne ovat palveluprosessin kannalta paremmin hyödynnettävissä muodossa. (Nonaka & Takeuchi 1995, ss. 64-73)

Sisäistämisvaiheessa yksilöt omaksuvat eksplisiittistä tietoa osaksi omia kokemuksiaan. Sisäistämisvaihe on siten tärkeä yksilötason oppimisessa. Työntekijät sisäistävät tietoa

esimerkiksi organisaation yhteisistä tietokannoista ja yksilöiden oppimista edistää siksi hiljaisen tiedon tallentaminen dokumentoituun muotoon. (Nonaka 1994, s. 34)

Uuden tiedon luomisen prosessi mahdollistaa yrityksen ja asiakkaan yhteisen oppimisen ja ongelmanratkaisun tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (Miles et al. 1995, s. 15; Toivonen 2015, s. 74). Kun oppimista ja ongelmanratkaisua kyetään hyödyntämään organisaation liiketoiminnassa uuden tuotteen, palvelun tai prosessin muodossa on kyseessä innovaatio (Valtakari et al. 2004, s. 7). Tietointensiiviset liike-elämän palvelut yhdistetäänkin usein innovaatioihin ja innovatiivisuuteen, jota tarkastellaan seuraavaksi (Hertog 2000, s. 12-13; Muller & Zenker 2001, s.4; Doloreux & Shearmur 2013, s. 722).

4.2.3 Innovatiivisuus

Innovaatioiden luominen on edellytys kilpailukyvyn säilyttämiselle nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä (Santos-Vijande et al. 2012, s. 870). Innovaatio on yrityksen markkinoille tuoma uusi tai olennaisesti parannelluksi tuote, palvelu, prosessi tai toimintatapa. Laajemmin määriteltynä innovaatio on ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Valtakari et al. 2004, s. 8; Strambach 2001, s. 56)

Innovatiivisuus viittaa organisaation kykyyn ja valmiuteen luoda, kehittää ja hyödyntää innovaatioita eli hyödyntää tietoa arvoa luovan ratkaisun muodossa (Santos-Vijande 2012, s. 875). Yksilöiden osaamisen lisäksi se edellyttää organisaation toimintatapoja ja organisaatiokulttuurina, jotka edistävät innovaatioiden kehittämistä (Tekes 2004, s. 13; Apilo & Taskinen 2006, s. 36).

Innovaatioiden luominen edellyttää eri resurssikategorioiden yhdistelemistä (Tekes 2004, s. 28). Inhimilliset resurssit, kuten yksilöiden asiantuntijaosaaminen muodostavat perustan innovatiivisuudella. Organisatoriset resurssit puolestaan mahdollistavat yksilöiden osaamisen hyödyntämisen. (Santos-Vijande 2012, s. 873) Lisäksi innovaatioiden luomisessa tarvitaan suhderesursseja. Innovaatiot luodaan usein yhteistyössä ulkoisten toimijoiden kanssa ja niissä hyödynnetään lukuisten toimijoiden, kuten asiakkaiden, kumppaneiden ja tutkimusinstituutioiden tuottamaa tietoa (Doloreux & Shearmur 2013, s. 721).

Innovatiivisuus yhdistetään usein myös proaktiivisuuteen eli organisaation toimintaan, joka muutoksiin reagoimisen sijaan ennakoi muutoksia ja tunnistaa aktiivisesti uusia mahdollisuuksia (Santos-Vijande et al. 2012, s. 876). Esimerkiksi asiakassuhteissa proaktiivisuus ilmenee asiakkaan tarpeiden ennakoimisena sekä piilevien tarpeiden tunnistamisena (Narver et al. 2004, ss. 336-338).

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden lopputulos on usein itsessään innovaatio eli uudenlainen palvelu ratkaisuna asiakkaan ongelmaan (Muller & Zenker 2001, s. 4). In-

novaatioiden luominen tapahtuu oppimisen ja ongelmanratkaisun myötä, jossa yritys hyödyntää tieto- ja osaamisresurssejaan ja muuntaa ne oppimisen myötä organisaatiotasoon resursseiksi ja edelleen uuden palvelun muotoon ratkaisuksi asiakkaan ongelmaan (Santos-Vijande et al. 2012, s. 874; Doloreux & Shearmur 2013, s. 721).

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut toimivat innovaatioiden luojina, mahdollistajina sekä välittäjinä. Ne tukevat asiakkaidensa innovaatiotoimintaa tarjoamalla toimiala- ja asiantuntijatietoa, jotka edistävät asiakkaan kykyä luoda innovaatioita. (Hertog 2000, ss. 12-13) Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavilla yrityksillä on usein lukuisia kontakteja ja sidosryhmäsuhteita, jotka mahdollistavat ajantasaisen tiedon välittämisen. Ne auttavat siksi asiakkaitaan tunnistamaan ja ennakoimaan tulevia muutoksia ja innovaatiomahdollisuuksia toimintaympäristössään. (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161; Doloreux & Shearmur 2013, s. 721)

Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavat yritykset toimivat myös innovaatioiden välittäjinä (Hertog 2000, ss. 12-13). Asiakassuhteiden välillä liikkeudessa ne välittävät uusia käytäntöjä ja levittävät innovaatioita. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavat yritykset soveltavat oppimaansa muissa sidosryhmäsuhteissaan ja toimivat siten välittäjäorganisaatioina eri toimijoiden välillä. (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161; Koskenlinna 2005, s. 12)

Edellä mainitut erityispiirteet heijastuvat tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteisiin, joita tarkastellaan seuraavaksi.

4.2.4 Asiakassuhteet

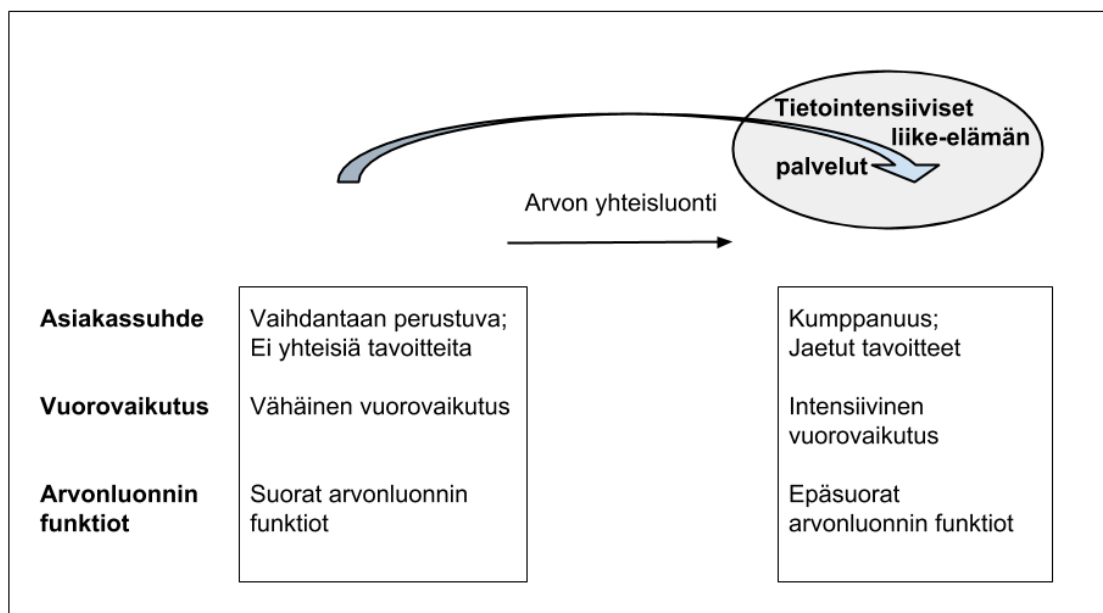
Tietointensiiviset liike-elämän palvelut suuntautuvat muille yrityksille tai organisaatioille. Organisaatioiden väliset asiakassuhteet ovat tyypillisesti pitkäikäisiä ja niissä vaikuttavat useat tahot (Vasell et al., s. 6). Useiden tahojen osallisuus, tietointensiivisyys, yhteinen oppiminen ja ongelmanratkaisu edellyttävät tiedon jakamista ja tiivistä, dialogista vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä (Kohtamäki & Partanen 2016, s. 2499). Erityisesti innovatiivisuus edellyttää asiakassuhteelta luottamusta ja sitoutumista yhteistyöhön (Gadde & Håkansson 2001, s. 140)

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteita luonnehtii projektimuotoisuus. Asiakkaan ratkaistava ongelma on usein monimutkainen ja edellyttää korkeaa räätälöintiastetta eli asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista. (Aarikka-Stereos & Jaakkola 2012) Projektimuotoinen yhteistyö mahdollistaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimisen sekä toisaalta innovatiivisten ratkaisujen luomisen. Siksi yhteistyö ja asiakkaan ongelman ratkaisu tapahtuvat projektiorganisaatioissa, joissa vuorovaikutus perustuu yksilöiden väliseen, tiimeissä tapahtuvaan sekä organisaatioiden väliseen vuorovaikutukseen. (Strambach 2008, s. 156)

Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset toimivat innovaatioiden luoja, mahdollistajina ja välittäjinä ja tukevat asiakkaidensa innovaatiotoimintaa (Hertog 2000, s. 12-13; Smedlund & Toivonen 2007, s. 161). Siksi asiakassuhteissa voidaan katsoa korostuvan innovaatiofunktion merkitys. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tuottavilla yrityksillä on lisäksi usein lukuisia kontakteja ja sidosryhmäsuhteita, minä vuoksi niitä hyödynnetään ajantasaisen toimialatiedon hankkimisessa (Hipp 2000, s. 90). Tiedustelufunktio on siksi tärkeässä roolissa niiden asiakassuhteissa. Asiakassuhteiden välillä liikkuaessa tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset välittävät uusia käytäntöjä ja levittävät innovaatioita ja toimiessaan välittäjäorganisaatioina esimerkiksi yksityisen ja julkisen sektorin toimijoiden välillä (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161; Koskenlinna 2005, s. 12). Siksi myös markkinafunktio on eräs tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteiden keskeisiä arvonluonnin funktioita.

Koska tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteet suuntautuvat myös epäsuoriin arvonluonnin funktioihin ja edellyttävät tiivistä vuorovaikutusta luonnehtii tietointensiivisiä liike-elämän palveluita yhteistyöhön perustuva asiakassuhde ja kumppanuus (Kohtamäki & Partanen 2016, s. 2499).

Kuvassa 7 on esitetty tietointensiivisten liike-elämän palveluiden sijoittuminen luvussa 2.3.4. kuvatulle asiakassuhteen jatkumolle.



Kuva 7. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut asiakassuhteen jatkumolla. (muokailen Möller & Törrönen 2003; Alajoutsjärvi et al. 2000).

Seuraavaksi tarkastellaan asiakassuhteessa tapahtuvaa arvonluontia tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

4.3 Arvonluonti tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa

Tietointensiivisten liike-elämän erityispiirteet heijastuvat myös niiden arvonluontiin. Kumppanuuden, yhteisen oppimisen ja vuorovaikutuksen sekä innovatiivisuuden vuoksi tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluontia tarkastellaan arvon yhteisluonnin prosessina (Aarikka-Stenroos 2012; Kohtamäki & Partanen 2016; Lessard 2014, s. 36; Pan et al. 2015).

Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan arvon yhteisluonnin prosessi tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa tapahtuu resurssien yhteensovittamisen myötä yhteisenä ongelmanratkaisuna. Prosessin vaiheet ovat asiakkaan *tarpeiden tunnistaminen*, *arvolupauksen muodostaminen (ongelman määrittely)*, *palvelun yhteistuotanto (ratkaisun yhteistuotanto)* sekä *asiakkaan kokeman arvon muodostuminen (ratkaisun hyödyntäminen)*.

4.3.1 Tarpeiden tunnistaminen

Asiakkaan tarve on arvon yhteisluonnin prosessin edellytys ja asiakkaan tarpeiden tunnistaminen arvolupauksen muodostamiseksi on siksi keskeinen tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnin vaihe (Aarikka-Stenroos 2012, s. 4). Tarpeet hankkia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita ovat moninaisia (Kuusisto & Viljanen 2004, s. 285). Asiakkaat voivat tavoitella toiminnan tehostamista ja taloudellisia hyötyjä ulkoistamalla sisäisiä toimintojaan. Usein tietointensiivisiä liike-elämän palveluita hankitaan kuitenkin asiantuntijaosaamisen vuoksi. (Hipp 2000, s. 90) Asiakkaalla ei tyypillisesti ole hallussaan tarvittavaa asiantuntijaosaamista ongelmansa ratkaisemiseksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 7).

Asiakkaan tarpeet ja ongelma ovat usein monimutkaisia. Koska asiakkaalla ei ole hallussaan riittävää osaamista ongelmansa ratkaisemiseksi, vallitsee asiakassuhteessa tiedon epäsymmetria. (Hipp 2000, s. 90) Asiantuntijaosaamisen puutteen vuoksi asiakas ei välttämättä kykene tiedostamaan ja määrittelemään ongelmaansa ja tarpeitaan yritykselle. Tarpeet ovat piilevässä muodossa, jolloin yrityksen aktiivisuus on tärkeää. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 7)

Tiedon epäsymmetrian vuoksi tarpeiden tunnistaminen tapahtuukin yhteistyössä dialogisen vuorovaikutuksen avulla, jossa asiakas ei ainoastaan kommunikoi tarpeitaan yritykselle, vaan sekä yritys että asiakas kuuntelevat, kysyvät ja kyseenalaistavat tarpeiden tunnistamiseksi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4). Tämä edellyttää paitsi yrityksen aktiivisuutta myös asiakkaalta avointa vuorovaikutusta tavoitteisiinsa liittyen (Bettencourt et al. 2002, s. 110).

4.3.2 Arvolupauksen muodostaminen

Ratkaistava ongelma määritellään arvolupauksen muodostamisen vaiheessa. Ratkaisun määrittely heijastuu kaikkiin palveluprosessin vaiheisiin ja siksi jo alkuvaiheessa tapahtuva yhteisymmärryksen muodostuminen on tärkeää. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4) Tietointensiiviset liike-elämän palvelut perustuvat yrityksen työntekijöiden hallussa olevaan hiljaisessa muodossa olevaan asiantuntijaosaamiseen, minkä muuntaminen arvolupauksen muotoon voi olla haastavaa (Strambach 2008, s. 156). Ratkaistavan ongelman monimutkaisuuden vuoksi palvelun sisällön määrittely etukäteen voi olla vaikeaa erityisesti silloin, kun tavoiteltu lopputulos on täysin uudenlainen ratkaisu tai innovaatio (Heikka 2015, s. 2).

Yhteisymmärryksen muodostuminen ratkaistavasta ongelmasta ja palvelun sisällöstä on kuitenkin välttämätöntä asiakassuhteen muodostamiseksi. Arvolupauksen muodostaminen ja asiakkaan ongelman määrittely edellyttävätkin yrityksen ja asiakkaan välistä tiivistä yhteistyötä. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4)

4.3.3 Palvelun yhteistuotanto

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden yhteistuotannon vaiheessa yritys ja asiakas työskentelevät yhdessä luodakseen ratkaisun asiakkaan monimutkaiseen ongelmaan. Asiakkaan toimiminen palvelun yhteistuottajana on tärkeä arvon yhteisluontia, koska palvelut ovat räätälöintiasteeltaan korkeita eli edellyttävät asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimista. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 11) Asiakkaan ongelman ratkaisu ja oppiminen edellyttävät myös asiakkaan osallisuutta ja resursseja. Asiakkaan osallistuminen vaihtelee kuitenkin asiakkaan motivaation ja omien resurssien myötä. Koska asiakkaalla ei usein ole hallussaan tarvittavaa osaamista ongelman ratkaisuun, odotetaan yritykseltä aktiivista roolia yhteistuotantovaiheessa. (Kukk et al. s. 58) Kun asiakkaalla on hallussaan tarvittavaa asiantuntijaosaamista, perustuu yhteistuotanto usein tasavertaisempaan suhteeseen (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 11).

Palveluiden yhteistuotanto ja palveluprosessin vuorovaikutus perustuvat projektimuotoiseen yhteistyöhön ja tiimeissä tapahtuvaan oppimiseen (Strambach 2008, s. 156). Toteutusvaiheessa keskeistä on vuorovaikutus. Vuorovaikutus voi olla rajattua, kun asiakkaan ongelma ja lopputulos ovat selkeästi määriteltävissä. Usein tavoiteltu lopputulos ei kuitenkaan ole selkeästi määriteltävissä. Siksi tietointensiivisissä liike-elämän palvelun tuotanto edellyttää intensiivistä vuorovaikutusta. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 2)

Yhteistuotanto voi sisältää eksplisiittisen tiedon jakamista ja teknistä toteutusta esimerkiksi uuden tietojärjestelmän muodossa. Vuorovaikutus voi kuitenkin perustua myös hiljaisen tiedon jakamiseen ja kasvokkaiseen vuorovaikutukseen esimerkiksi konsultointi- ja koulutuspalveluiden muodossa. (Lowendahl et al. 2001, s. 922) Etenkin inno-

vaatioiden luominen, tutkimus- ja kehittämispalvelut sekä ohjelmistojen kehittämiseen liittyvä toiminta edellyttävät tiivistä ja intensiivistä vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä (Gadrey & Galloway 1998, s. 7; Stucky et al. 2011).

4.3.4 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokema arvo muodostuu palvelun seurausten eli koettujen hyötyjen, palveluprosessin ominaisuuksien sekä asiakkaan tarpeiden täyttymisen myötä luvussa 2.1. esitetyn mukaisesti. Ratkaisu voi ilmetä usealla tasolla. Se voi ilmetä konkreettisena lopputuloksena, kuten implementoituna tietojärjestelmänä. (Kukk et al. 2016, s. 56) Usein tietointensiivisten liike-elämän palveluprosessin lopputulos ilmenee kuitenkin aiheettomana asiakkaan lisääntyneenä tietona, osaamisena ja oppimisena esimerkiksi konsultointipalveluiden myötä (Strambach 2008, s. 159). Mikäli asiakas omaksuu erityisesti hiljaisessa muodossa olevaa tietoa ja osaamista ja mikäli uutta tietoa ja osaamista kytetään hyödyntämään uusien palveluiden ja tuotteiden kehittämisessä, on lopputuloksena innovaatio (Kuusisto & Viljanen 2004, s. 292).

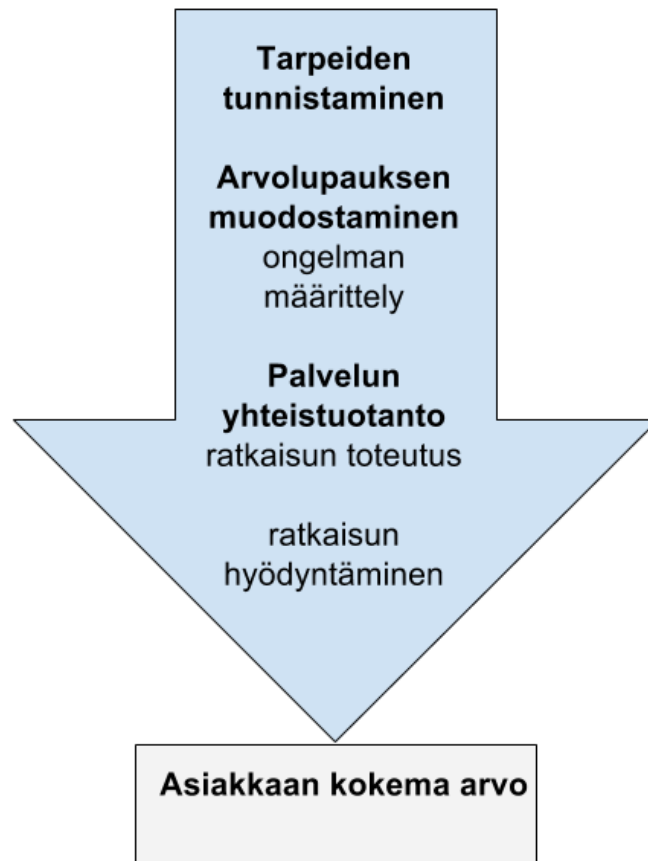
Yrityksen tarjoaman ratkaisun hyödyntämisessä keskeistä on asiakkaan kyky käyttää ja hyödyntää ratkaisua omiin tarpeisiinsa. Yrityksen tarjoama ratkaisu, jota asiakas ei pysty hyödyntämään esimerkiksi puutteellisen osaamisen vuoksi, ei edistä asiakkaan ongelman ratkaisua (Payne et al. 2008). Vaikka ratkaisun hyödyntäminen ja arvolupauksen realisointi ovat asiakkaan vastuulla, odottavat asiakkaat saavansa tukea myös ratkaisun hyödyntämiseen. Mikäli asiakas kokee jäävänsä yksin ratkaisun hyödyntämisessä, heikentyy koettu arvo. Ratkaisun hyödyntämisen vaiheessa ratkaistaan siis informaation epäsymmetria: yrityksen tarjoaman asiantuntijaosaamisen tulee olla asiakkaan kannalta hyödynnettävässä muodossa ja toisaalta tarjota jotain, mitä asiakas ei omien resurssien avulla kykene luomaan. (Kukk et al. 2014, s. 59)

Palvelun hyödyt ilmenevät useilla tasoilla. Taloudellista arvoa tuovat esimerkiksi kustannussäästöt. Toiminnallinen arvo ilmenee esimerkiksi parantuneena toimintavarmuutena ja emotionaalista arvoa tuo yrityksen tarjoama tuki ja asiakkaan kokema luottamus. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Muita Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) esiin tuomia hyötyjä ovat esimerkiksi asiakkaan tulevaisuuden visioiden kirkastuminen.

Palveluprosessin aikana yrityksen toiminta ja yrityksen ja asiakkaan välinen vuorovaikutus vaikuttavat koettuun arvoon. Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012, s. 15) mukaan tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa yrityksen vastuunotto-kyky on tärkeää, koska asiakkaat tarvitsevat usein tukea resurssien hyödyntämiseen. Koetut hyödyt ja kokemus palveluprosessista muodostuvat lopulta suhteessa asiakkaan tarpeisiin ja odotuksiin (Woodruff 1997). Koska tietointensiiviset liike-elämän palvelut suuntautuvat organisaatioille, muodostuu asiakkaan kokema arvo sekä suhteessa organisaation tavoitteisiin että yksittäisten organisaation jäsenten odotuksiin. Asiantuntijaosaamisen puutteen vuoksi asiakas ei välttämättä kykene viestimään kaikkia tarpeitaan yritykselle. (Aarikka-

Stenroos & Jaakkola 2012, s. 7) Siksi piilevien tarpeiden täyttyminen korostuu asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa.

Kuvassa 8 on esitetty arvon yhteisluonnin vaiheet tietointensiivissä liike-elämän palveluissa.



Kuva 8. Arvon muodostuminen tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (muokailen Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012).

Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin arvon yhteisluonnissa hyödynnettäviä resursseja tietointensiivissä liike-elämän palveluissa.

4.4 Arvonluonnin resurssit

Arvon yhteisluonnissa hyödynnettäviä resursseja tietointensiivissä liike-elämän palveluissa ovat tarkastelleet muun muassa Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012).

Asiantuntijaosaamisen hyödyntäminen asiakkaan ongelman ratkaisemisessa on tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ydin ja keskeinen resurssi (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 15; Toivonen 2004, s. 9). Se on kontekstisidonnaista, asiakkaan ongelman ratkaisun kannalta keskeistä osaamista ja voi koostua esimerkiksi ohjelmistoli-

ketoiminnassa vaadittavasta teknisestä osaamisesta tai liikkeenjohdon konsultoinnin edellyttämästä talousosaamisesta (Lowendahl et al. 2001, s. 922).

Projektimuotoisuuden vuoksi korostuvat projektinhallintataidot sekä kyky hallita aikatauluja. Lisäksi Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) tuovat esiin asiakassuhteeseen liittyviä resursseja: kykyä ymmärtää asiakasta, kykyä reagoida sekä toimia vastuullisesti. Myös yrityksen proaktiivisuus ja kyky ennakoita riskejä ovat arvon yhteisluonnissa hyödynnettäviä resursseja. Suhteet muihin toimijoihin mahdollistavat yrityksen omien resurssien täydentämisen ja innovatiivisuuden (Doloreux & Shearmur 2013, s. 720-721).

Sitoutuneisuus on Bettencourt et al. (2002, s. 113) mukaan tärkeä resurssi: yrityksen henkilöstön tulee olla sitoutunut yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Tämä ilmenee muun muassa sovittujen tehtävien suorittamisena, reagoitokykynä asiakkaan tarpeisiin sekä saatavuutena.

Asiakkaan resursseja ovat tarpeet ja tavoitteet sekä asiakkaan oma tieto ja osaaminen (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4). Asiakkaan tulee viestiä avoimesti projektiin liittyvistä tavoitteistaan sekä strategisista tavoitteistaan ongelmanratkaisun mahdollistamiseksi (Bettencourt et al. 2002, s. 110). Projektiin liittyviä resursseja ovat projektin aikataulu- ja kustannustavoitteet sekä asiakkaan työpanos projektihenkilöstön muodossa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4).

Taulukossa 5 on esitetty yhteenveto kirjallisuudessa esiin nousseista resursseista.

Taulukko 5. *Arvonluonnin resurssit tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (mukaillen Bettencourt et al. 2002; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Doloreux & Shearmur 2013)*

Inhimilliset resurssit	Organisatoriset resurssit	Suhderesurssit
Asiantuntijaosaaminen	Kyky ymmärtää asiakasta	Suhteet muihin
Projektinhallintataidot	Reagoitokyky	toimijoihin
Sitoutuneisuus	Vastuunottokyky	
	Proaktiivisuus	
	Riskien ennakointi	

Kirjallisuudessa tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnissa hyödynnettäviä resursseja on tarkasteltu verrattain vähän (Stucky et al. 2011; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012; Lessard 2014; Kohtamäki & Partanen 2016).

Seuraavaksi tarkastellaan empiirisen tapaus tutkimuksen avulla tarkemmin arvon yhteisluonnin prosessissa hyödynnettäviä resursseja tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa.

5. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Tiedonkeruu

Tutkimuksen empiirisen osion tavoitteeksi muodostettiin tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnin ja siinä vaadittujen resurssien tarkastelu laadullisen tapaustutkimuksen avulla.

Tapaustutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu, joka jättää sijaa haastateltavien aktiivisuudelle ja näkemysten esiintuomiselle (Hirsjärvi et al. 2009, s. 205). Teemahaastattelujen avulla pyrittiin selvittämään arvon muodostumisen kannalta keskeisiä tekijöitä arvon yhteisluonnin prosessin eri vaiheissa haastateltavien eli kohdeyrityksen asiakkaiden näkökulmasta.

Puolistrukturoidun teemahaastattelun mukaisesti haastatteluja varten muodostettiin haastattelurunko, joka ohjasi haastattelujen toteuttamista. Haastattelurunko koostui viidestä osiosta: haastateltavan taustojen selvittämisestä, kohdeyrityksen ja asiakasorganisaation yhteistyön laadun kartoittamisesta, kohdeyrityksen toiminnan arvioinnista yhteistyöprosessin eri vaiheissa, kohdeyritykseen liitettyjen mielikuvien ja kokemusten läpikäymisestä sekä lopuksi haastateltavien esiin nosta kohdeyrityksen toimintaan liittyvistä kehityskohteista. Teemahaastattelujen mukaisesti haastatteluissa pyrittiin jättämään tilaa haastateltavien omien näkemysten ja kokemusten esiin nousemiselle ja siksi haastattelujen kulku oli joustava.

Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Haastateltaville kerrottiin haastattelun alussa tarkoitus ja haastatteluiden hyödyntämiskohde. Teemahaastattelujen mukaisesti haastattelutilanteet ja niissä käyty keskustelu muodostuivat joustavaksi käsiteltyjen haastattelukysymysten ja niiden järjestyksen osalta. Haastatteluissa esitettiin myös tarkentavia lisäkysymyksiä ja toisaalta selvennettiin haastattelukysymyksiä haastateltaville. Haastatteluissa pyrittiin lisäksi keskittymään teemoihin, joista haastateltaville oli riittävää kokemusta ja joita haastateltavat toivat oma-aloitteisesti esille. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin haastateltavien luvalla myöhempää aineiston käsittelyä varten.

Tutkimusta varten haastateltiin kymmentä henkilöä, jotka edustivat yhteensä kuutta asiakasorganisaatiota. Kaikki asiakasorganisaatiot olivat julkisen sektorin toimijoita. Haastateltavat olivat taustaltaan kehitysprojektien parissa työskenteleviä asiakasorganisaatioiden edustajia. Haastateltavien valinnassa pyrittiin painottamaan monipuolisen näkemyksen muodostumista.

Seuraavaksi esitellään aineiston käsittelyssä hyödynnetyt menetelmät.

5.2 Aineiston käsittely ja analysointi

Aineiston käsittely ja analysointi mahdollistavat tulosten tulkinnan ja tutkimuksen johtopäätösten muodostamisen. Aineiston käsittely ja analysointi on siten tutkimuksen kannalta keskeinen vaihe (Hirsjärvi et al. 2009, s. 229). Aineiston käsittelyyn on olemassa lukuisia menetelmiä, joiden valintaa ohjaavat asetettu tutkimusongelma ja tutkimusstrategia. Haastattelujen avulla kerättyä kvalitatiivista aineistoa voidaan käsitellä esimerkiksi tiivistämisen ja teemoittelun avulla. (Saunders 2009, s. 490) Myös tässä tutkimuksessa aineistoa käsiteltiin tiivistämällä ja teemoittelemalla.

Tiivistämisvaihe edellyttää aineiston koodausta eli tutkimuskysymysten kannalta keskeisten seikkojen havainnointia aineistosta (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tässä tutkimuksessa aineisto koostui tekstimuotoisesta, litteroidusta haastatteluaineistosta, joka oli tallennettuna tekstitiedostoihin. Tiivistämisvaiheessa aineistoa eli litteroituja haastatteluja luettiin ensin läpi useaan kertaan kokonaiskuvan luomiseksi. Tämän jälkeen tutkimuskysymyksen kannalta keskeisiä seikkoja painottamalla muodostettiin muistiinpanoja ja tiivistelmä kustakin haastattelusta.

Teemoitteluvaiheessa tiivistetystä aineistosta havainnoidaan keskeisiä seikkoja ja vastauksia yhdistäviä tekijöitä. Yhdistävät tekijät luokitellaan ja nimetään teemoiksi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006) Tässä tutkimuksessa teemoitteluvaiheessa aineistosta etsittiin ensin vastauksia yhdistäviä tekijöitä. Tämän jälkeen yhdistäviä tekijöitä sisältävää aineistoa ryhmiteltiin teemoihin. Lopuksi aineisto järjestettiin kunkin teeman alle esimerkiksi esittämällä lainausten avulla havainnollistavia esimerkkejä.

Tulosten analysoinnin jälkeen tulokset on tulkittava johtopäätösten muodostamiseksi (Hirsjärvi et al. 2009, s. 229). Tutkimuksen lähestymistavaksi valitun abduktiivisen otteen mukaisesti aineistoa lähestyttiin aineistolähtöisesti kuitenkin teoriaosuuden tuloksia hyödyntäen.

Seuraavaksi esitetään haastattelujen tulokset.

6. TULOKSET

6.1 Arvon muodostuminen

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnin ja siinä vaadittujen resurssien ymmärtämiseksi tarkasteltiin ensin arvon muodostumista arvon yhteisluonnin prosessissa. Haastatteluaineistosta nousi esiin useita arvon muodostumisen vaiheita. Tulokset on jäsennelty Aarikka-Stenroos & Jaakkolaa (2012) mukailleen tarpeiden tunnistamisen, arvolutupauksen muodostamisen, ratkaisun yhteistuotannon sekä asiakkaan kokeman arvon muodostumisen vaiheisiin.

6.1.1 Tarpeiden tunnistaminen

Asiakkaan tarpeet muodostivat edellytyksen arvon yhteisluonnin prosessille. Aineiston perusteella tunnistettiin sekä *näkyviä*, asiakkaan tiedostamia tarpeita että *piileviä*, strategisia tarpeita.

Asiakkaan tiedostamat tarpeet sijoittuivat osaksi projekteja, joiden tavoitteena oli julkisten sähköisen asioinnin palvelujen kehittäminen. Projektit olivat tyypiltään tietojärjestelmien kehittämisprojekteja ja sijoittuivat osaksi laajoja hankkeita. Niissä vaikuttivat useat sidosryhmät ja projektit olivat laajuudeltaan sekä aika- ja kustannustavoitteiltaan laajoja.

”Meillä on tällöinen iso hanke ja siinä on erittäin iso budjetti. Se aikajänne on suurin piirtein 2013–2018 pitäisi saada nämä kaikki järjestelmät uusittua.” (H4)

Asiakkailla ei tyypillisesti ollut hallussaan riittävästi sisäisiä resursseja projektien toteuttamiseksi. Erityisesti korostui inhimillisten resurssien puute: tarve tekniselle sekä projektiosaamiselle. Asiakkaat hankkivat siksi resursseja projektin eri vaiheisiin tukemaan projektin tavoitteiden saavuttamista.

”Eli kun meillä on ollut omat resurssit tosi ohkaiset, omat tekniset resurssit, niin sitten me ollaan ostettu sitä.” (H2)

”Ja sitten tosiaan, kun meidän talon sisälläkään ei ole sen tyyppistä teknistä osaamista, että olisi tullut tukea täältä. Se piti kaikki se tekninen asiantuntemus tai tämä ymmärrys siitä, se piti hakea jostain ulkopuolelta.” (H7)

Tarve projektin toteuttamiselle oli usein ollut tunnistettuina jo vuosien ajan. Tarve nousi ajankohtaiseksi esimerkiksi organisaation sisäisten kehittämistarpeiden myötä tai osana laajempia kehityshankkeita. Projektiin liittyvien tarpeiden tunnistaminen tapahtui usein asiakkaan toimesta ja oli pitkäkestoinen prosessi.

”Mutta että meillä usein on, että näitä tarpeita saattaa hautua aika pitkäänkin talossa. Ja sitten kun ne vaativat niitä lainsäädäntömuutoksia, niin ne ovat hitaita prosesseja. Ne eivät tuosta noin vaan, yhtäkkiä tapahdu mitään.” (H7)

Asiakkaat tunnistivat tarpeensa hankkia palveluita organisaation ulkopuolelta arvioimalla ensin omia resurssejaan. Osa asiakkaista kykeni tunnistamaan ja määrittelemään projektiin liittyvät tarpeensa itsenäisesti.

”Kyllä meillä sisäisesti käydään ihan ensin ne läpi ja käydään perinpohjaisesti, että mihin me sitä asiantuntijaa oikeastaan tarvitaan. Siinä käydään nämä meidän omat resurssit läpi.” (H1)

”No kyllä meillä minun mielestäni on aika selkeät prosessit siihen, miten se tarve tunnistetaan. Että meidän tarpeet, meidän strategisista tarpeista, toimintaympäristön havainnoinnista.” (H5)

Projektiin liittyvien tarpeiden tunnistaminen tapahtui siis asiakkaan toimesta yrityksen roolin ollessa vähäinen. Projektiin liittyvien tarpeiden lisäksi asiakkailla ilmeni kuitenkin myös piileviä, strategisia tarpeita. Ne liittyivät ajankohtaisten projektien sijaan pidemmän aikavälin tavoitteisiin ja tulevaisuuteen suuntautuvan toiminnan kehittämiseen. Asiakkaat toivoivat yrityksen toimivan kumppanina, joka tarjoaisi mahdollisuuden pitkäaikaiseen yhteistyöhön. Asiakkaat toivoivat asiakassuhteen tuovan molemminpuolisia hyötyjä.

”Kyllähän siinä haettiin sellaista nimenomaan ketterää kumppania, joka on totunut vetämään tällaisia projekteja.” (H5)

”Me haettiin tällaisista win-win-tyyppistä partneruutta, varsinkin silloin heti aluksi.” (H6)

Yrityksen toivottiin myös tarjoavan uusia ratkaisuvaihtoehtoja sekä ajankohtaista toimialatietoa. Niiden myötä asiakas toivoi saavansa tukea tulevaisuuden visioiden kirkastamiseen ja toiminnan kehittämiseen.

”Kyllähän me asiakkaana halutaan hyviä ideoita ja tällaista vision kirkastamista teknisestäkin näkökulmasta tai jostain tällaisesta käyttäjäkokemusnäkökulmasta.” (H7)

Lisäksi asiakkaat toivoivat yritykseltä ajankohtaisen toimialatiedon välittämistä. Verkostointimahdollisuudet ja vuorovaikutus muihin toimijoihin koettiin tärkeäksi.

”Ei se varmaan huono olisi, että niiden tarjonnasta tulisi joku uutiskirje tai joku tällöinen. Että mitä he tarjoavat tai mikä on nyt hot.” (H8)

”Joo, siis sen tyyppistä parittamista, että kohdeyrityksellähän on tällöisiä asiakastilaisuuksia kyllä jonkin verran, että siellähän saa tietää. Mutta siis sellaisia, että ihan tapaamisten tai lounaiden merkeissä, tai jotain, että voi vaihtaa inside-tietoja.” (H5)

Piilevien, strategisten tarpeiden tunnistamisessa yrityksen rooli korostui. Asiakkaat toivoivat yritykseltä aktiivisuutta strategisten tarpeiden tunnistamiseen. Yrityksen proaktiivisuus nousi tärkeään rooliin.

”Ne kuitenkin varmaan arvaavat kohdeyrityksessä niitä meidän tarpeita. Että ne toisivat itse niitä, että voitaisiko tehdä tällöisiä ja tällöisiä. Että meidän ei tarvitsisi pyytää sitä heiltä.” (H8)

”Nii. Ja proaktiivista, sellaista. Sitä minun mielestäni olisi voinut olla enemmän. Silloin se olisi nostanut niitä pisteitä, jos olisi ollut sitä, että ”hei, teidän kannattaa tehdä näin, että tämä on yleensä se mihin ollaan kompastuttu tai tämä on päivän trendi nyt”, näitä uusia asioita.” (H2)

Tarpeiden tunnistaminen edellytti siis sekä tiedostettujen, projektiin liittyvien tarpeiden tunnistamista että piilevien, strategisten tarpeiden tunnistamista. Tunnistettujen tarpeiden jälkeen muodostettiin arvolupaus ja asiakassuhde.

6.1.2 Arvolupauksen muodostaminen

Projektiin liittyvien tarpeiden tunnistamisen jälkeen yritys valikoitui palveluntarjoajaksi hankintaprosessin myötä. Samalla muodostettiin arvolupaus sekä yhteisymmärrys asiakkaan ratkaistavasta ongelmasta. Hankintaprosessia ja arvolupauksen muodostumista sääтели julkisen sektorin hankintoja säätelevä hankintalainsäädäntö. Hankinnoissa hyödynnettiin avointa tai neuvottelumenettelyä. Samalla vuorovaikutuksen taso vaihteli hankintaprosessin menettelytavasta riippuen.

Avoimessa menettelytavassa yritys osallistui asiakkaan julkistamaan tarjouskilpailuun, johon osallistuvien yritysten tuli täyttää asetetut vähimmäisvaatimukset. Yritys valikoitui palveluntarjoajaksi ja muodosti arvolupauksensa kirjallisen tarjouksen myötä. Arvolupauksen hyväksymisessä ratkaisevana tekijänä oli tällöin hinta.

”Se, että ensinnäkin on kelpoinen osallistumaan siihen, ne tietyt referenssit pitää olla. Ja sitten, jos kelpoisuus on täytetty, niin siinä oli ihan sitten hinta. Se oli paljon helpompi.” (H6)

Avoimessa hankintamenettelyssä arvolupauksen muodostaminen tapahtui kirjallisten dokumenttien, kuten tarjouspyyntöjen avulla eksplisiittistä tietoa jakamalla. Vuorovaikutus yrityksen ja asiakkaan välillä oli vähäisempää ja asiakas määritteli ongelmansa etukäteen.

Hankinnoissa hyödynnettiin kuitenkin myös neuvottelumenettelyä, joka koostui asiakkaan julkistaman hankintailmoituksen ja soveltuvuusarvioinnin lisäksi kasvokkaisista neuvotteluista yrityksen ja asiakkaan välillä. Tarjoukset laadittiin neuvottelujen perusteella ja asiakas kykeni arvioimaan hinnan lisäksi myös muita tekijöitä. Keskeiseksi arvolupauksen hyväksymisessä nousi yksilöiden osaaminen. Yksilöiden merkitys korostui jopa enemmän kuin heidän edustamansa yritys.

”Arvotettiin, minkälaisia henkilöitä me siihen projektiin saadaan. Se ammattitaito, osaaminen.” (H10)

”Mutta ei me siinä tuijotettu toimittajia, vaan me katsottiin lähemmäs henkilöitä. Me ei koskaan katsota niitä, että mistä talosta ne tulevat, vaan katsotaan niiden resurssien ominaisuuksia ja kyvykkyyksiä” (H8)

Neuvottelumenettelyssä arvolupaus muodostui yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. Vuorovaikutus ja ongelman määrittely tapahtuivat dialogisen vuorovaikutuksen avulla, ja usein kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa neuvottelutilanteissa. Asiakkaalla ei ollut valmiiksi määriteltyä ongelmaa, vaan ongelman määrittely tapahtui yhteistyössä. Oppimista tapahtui siten jo arvolupauksen muodostamisen vaiheessa.

”Siinä päästiin ihan pöydän ympärille toimittajien kanssa keskustelemaan asioista, useampaankin kertaan. Me pystyttiin sitä omaa osaamista ja asiantuntemusta tämän hankintaprosessin aikana syventämään ja tarkentamaan koko ajan, että mitä tässä ollaan hankkimassa ja mitä ne mahdollisuudet olisivat. Se tietysti oli myös minun mielestäni tosi innostavaa.” (H7)

Molemmissa menettelytavoissa arvolupauksen muodostamisessa ja hyväksymisessä korostui yhteisymmärryksen muodostuminen. Arvolupauksen hyväksymisen kannalta keskeistä oli, että yritys osoitti ymmärtäneensä asiakkaan tarpeet ja ratkaistavan ongelman.

”Hankintaan liittyvä haaste on se, että ymmärretään puolin ja toisin, että mikä se hankinnan kohde on ja mikä se laajuus on.” (H1)

”Oli siinä tietysti muitakin tekijöitä ja heillä oli halpa hinta myös. Mutta siis se oli kyllä, kyllä meillä oli ihan semmoinen fiilis, että tämä firma nyt selkeästi tipui tähän, että he ymmärtävät, mitä me haluamme.” (H6)

Asiakassuhteen ja arvolupauksen muodostumisen jälkeen käynnistyi asiakkaan ongelman ratkaisu palvelun yhteistuotannon vaiheessa.

6.1.3 Palvelun yhteistuotanto

Yhteistuotantovaiheessa yritys ja asiakas työskentelivät yhdessä asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. Palvelun yhteistuotanto perustui projektimuotoiseen työskentelyyn, joka tapahtui useimmiten tiimeissä.

Yritys toimi eri rooleissa ja vaiheissa asiakkaan projekteissa. Roolit vaihtelivat projektipäällikön tehtävistä määrittely- tai toteutusvaiheen tehtäviin. Osassa asiakassuhteita yrityksen työntekijät toimivat teknisen toteutuksen parissa. Valtaosassa asiakassuhteita yrityksen työntekijät toimivat useissa projektin elinkaaren vaiheissa muun muassa projektipäällikön, hankinta-asiantuntijan tai teknisen konsultoinnin tehtävissä. Kaikissa rooleissa korostui asiakkaan ja yrityksen välinen vuorovaikutus, jonka sujuvuus vaikutti yhteistyön ja palvelun laatuun sekä ongelmatilanteiden ratkaisuun.

”Sitten myös se, että yhdessä projektissa oli se, että kommunikaatio kun ei pelannut niin siitä tuli vähän, että se työn tulos ja jälki ei ollut sitä mitä toivottiin.” (H1)

Vuorovaikutus perustui yksilöiden väliseen vuorovaikutukseen, joka tapahtui usein tiimeissä. Tiimeissä tapahtuvan vuorovaikutuksen sujuvuus nousi tärkeäksi tekijäksi yhteistyön sujuvuuden kannalta. Yksilöiden tiimityöskentelytaidot, asenteet ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttivat yhteistyön laatuun.

”Sama koskee tätä integraattoritiimiä, että sen pitää toimia, sen pitää hioutua, roolit pitää tuntea ja kemioiden pitää toimia.” (H10)

”Se on iso arvo, että kuinka henkilökohtaisesti toimitaan ja tehdään ja käydään niitä asioita läpi ja kuinka paljon ollaan valmis tekemään asioille. Minusta se yhteistyö on erittäin hyvin toiminut.” (H1)

Kasvokkainen vuorovaikutus oli tärkeässä roolissa tiimityöskentelyn ja yhteistyön sujuvuuden kannalta.

”Kaksi päivää viikossa istutaan samassa tilassa heidän kanssaan. Just sen takia, että tämä kommunikaatio olisi hyvä.” (H6)

Projektityöskentely tapahtui muun muassa ohjausryhmissä ja vuorovaikutuksen intensiivisyys vaihteli projektin eri vaiheissa. Tiivis vuorovaikutus koettiin tärkeäksi ongelmanratkaisuvaiheessa.

”Se vuorovaikutus muuttuu vähän erilaiseksi. Että kun ei olla enää silleen projektimoodissa ja lähes päivittäin tekemisissä toistemme kanssa, niin sitten kun meillä on kuitenkin viime vuoden aikana vielä se kehittämistyö jatkunut, niin tavallaan sitten meidän nämä, valvonnan asiantuntijat ovat jotenkin kaivanneet

sitten enemmän tämmöistä vuorovaikutusta kohdeyrityksen kanssa. Koska he kerkesivät niin sanotusti tottumaan siihen.” (H9)

”Tai jos meillä olisi ollut tiiviimpi, kun heidät on kuitenkin nimetty tekniseksi projektipääliköiksi ja tämmöiseksi. Jos meillä olisi ollut tiiviimpi se, tai enemmän se pallo hallussa yhdessä, niin sitten se olisi varmaan mennyt sujuvammin. Siinä oli niitä semmoisia katvealueita, että se alihankkija tavallaan pyöritti sitä omaa show:taan siinä.” (H6)

Yhteistuotantovaiheen sujuvuuteen vaikutti yrityksen aktiivisuus. Yritykseltä toivottiin aktiivisuutta sekä suhteessa asiakkaaseen että kommunikointiin projektin eri osapuolten välillä.

”Ehkä yks semmoinen menestystekijä toimittajalle just täällä meidän tyyppisessä organisaatiossa on ainakin se, että on se aktiivinen yhteistyötekijä niiden muiden kanssa. Ottaa yhteyttä ja selvittää, eikä odota. Kuitenkin he ovat siinä teknisessä asiassa se paras osaaja, niin he myöskin pystyvät selvittään.” (H4)

”Toivoisin sitä aktiivisempaa otetta ja just se, no se ohjausryhmyöskentely tällä hetkellä on se, missä me kohtaamme toisemme. Että vähän aktiivisempaa otetta siihen.” (H5)

Aktiivisuutta ilmensi myös yrityksen kyky ottaa vastuuta. Asiakkaat odottivat yrityksen toimivan aktiivisesti asiantuntijan roolissa. Asiakkaat kokivat erityisen positiivisena, mikäli yritys laajensi vastuutaan ja osoitti aktiivisuutta myös roolinsa ulkopuolella.

”Että konsultilla olisi sellaista vastuuntuntoista otetta siitä, että tämä on ehkä koodattu silloin jollain lailla. Että meillä ei ole ollut silloin riittävää tietoa, mutta tätä voisi korjata näin. Tämä elämä jatkossa helpottuisi kun tehtäisi näin.” (H2)

”Nämä periaatteessa kuuluisi osoittaa toimittajalle mutta kun toimittajalla ei ole sitä osaamista niin kohdeyritys pystyy paikkaamaan toimittajan puutteita. Sikäli kohdeyritys hallinnoi tätä käyttöönottoa täällä aika hyvin ja se toimii tällä hetkellä hyvin.” (H4)

Riittämätön aktiivisuuden taso ilmensi asiakkaille riittämätöntä sitoutumista yhteistyöhön. Tällöin yhteistuotantovaihe edellytti asiakkaalta aktiivisempaa roolia.

”He jäivät jotenkin hyvin taustalle, että se pääpaino keskittyi siihen devaustii-miin ja kohdeyrityksen rooli oli hyvin pieni. Minulle näyttäytyi silleen ja minusta tuntui myös, että he eivät olleet kovin sitoutuneita.” (H5)

”Oletin itse, että tavallaan siellä roolit säilyvät suht ennallaan ja samalla tavalla, että kohdeyrityksen projektipäälliköllä on isompaa roolia mutta siinä sitten meidän projektipäällikkö, ehkä resurssikuormitusyistä ja mielenkiintosityistä mitä syitä olikaan taustalla, niin otti enemmän roolia ja ehkä kohdeyrityksen tekeminen jäi sitten sillä lailla vähemmälle.” (H3)

Yhteistuotantovaiheessa ilmeni haasteita, jotka liittyivät odottamattomiin muutoksiin resursseissa. Tiimeissä tapahtuvat henkilöstövaihdokset vaikuttivat yhteistyöhön, sillä yksilöiden osaaminen oli ollut keskeinen tekijä arvolupauksen hyväksymisessä. Yritykseltä odotettiin siksi kykyä hallita henkilöstöresursseja ja tarjota tarvittava osaaminen.

”Ja tokihan tässä taas sitten, kun kuitenkin loppupeleissä kysymys on niistä yksilöistä ja siitä tiimistä joka on. Se on oikeastaan se yksi taso. Ja sitten toinen on tietysti se, että miten se yritys pystyy tarjoamaan sen tiimin ja hanskaamaan siinä tiimissä tapahtuvia muutoksia.” (H10)

”Ja sitten tietysti ehkä semmoista pientä häiriötä tuli aina siitä, että kun kuitenkin kohdeyrityksenkin puolella ihmiset vaihtuivat, että aina tietenkin jos asiakkaan puolella vaihtuu ihmiset tai toimittajan puolella vaihtuu ihmiset, niin kylähän siinä taas vähän haetaan sitten sitä.” (H9)

Yrityksen odotettiin myös toimivan joustavasti henkilöstöresurssien suhteen. Julkisen sektorin organisaation sääntely vaikutti asiakkaan resursseihin. Niissä tapahtui usein muutoksia ja siksi tärkeäksi ominaisuudeksi nousi yrityksen kyky tarjota nopeasti lisäresursseja.

”Me tarvitaan semmoista kumppania, joka ymmärtää sen, että me emme voi nyt ennustaa kaikkea kovin pitkälle ja täytyy olla aika joustava ja kyetä tarjoamaan sitten niitä resursseja tarpeen mukaan.” (H5)

”Mutta aina sillä tavoin käytetään, että nämä muut toimittajat sen puittarin osalta eivät pysty antamaan minulle riittävän nopeasti eikä riittävän hyvää resursssia. Sitten se on mennyt kohdeyrityksen puolelle se valinta.” (H4)

Yhteistuotantovaiheessa esiin nousseista ongelmista selvittiin avoimen, ratkaisukeskeisen vuorovaikutuksen avulla.

”Me ollaan puhuttu aina ongelmista jos niitä on ollut ja he ovat toimineet just niin kuin me ollaan haluttu.” (H10)

”Mutta että kyllä se minun mielestäni kauhean hyvin se kommunikaatio on toiminut ja puolin ja toisin ollaan pystytty olemaan avoimia ja haettu ratkaisuja sitten niihin asioihin. Ja minun mielestä ihan hyvin lopputuloksiin päädytty, että ei voi silleen mitenkään moittia.” (H9)

Yhteistuotantovaiheen lopputulos vaihteli yrityksen roolista riippuen. Palvelun yhteistuotannon lopputuloksena oli muun muassa toteutettu tietojärjestelmä tai sen osa, eksplisiittisessä muodossa olevia suunnittelu- tai määrittelydokumenteja sekä koko projektin aikainen tuki. Ratkaisun hyödyt, palveluprosessi sekä tarpeiden ja odotusten täyttyminen muodostivat lopulta asiakkaan kokeman arvon.

6.1.4 Asiakkaan kokema arvo

Asiakkaan kokema arvo muodostui ratkaisun aikaansaamien hyötyjen, palveluprosessin ominaisuuksien sekä asiakkaan tarpeiden ja odotusten täyttymisen myötä. Palvelun yhteistuotannon lopputuloksena toteutettu ratkaisu ilmeni useilla tasoilla yrityksen roolista riippuen. Ratkaisu ilmeni esimerkiksi implementoituna tietojärjestelmänä tai koko projektin elinkaaren aikaisena tukena.

Yrityksen tarjoaman palvelun lopputuloksena oli ennen kaikkea projektin tavoitteiden saavuttaminen. Asiakkaat kokivat tärkeänä projektin onnistumisen eli aika- laajuus-, ja kustannustavoitteiden saavuttamisen. Asiakkaan kokemista palvelun seurauksista eli hyödyistä esiin nousivat taloudellinen, toiminnallinen sekä emotionaalinen arvo.

”Minulle lopputulos, että miten sinne päästään on kans tärkeää mutta jotta me saadaan laadukas lopputulos jonkun aikataulun puitteissa, se on minulle tärkeintä. Ja siihen päästiin.” (H4)

Taloudellinen arvo ilmeni projektin onnistumisen myötä saavutettuina kustannussäästöinä. Myös projektin toteutus kustannustehokkaasti koettiin tärkeäksi. Toiminnallista arvoa ilmensivät projektissa toteutetun tietojärjestelmän toiminnalliset hyödyt ja organisaatio toiminnan tehostuminen.

”Se on niin iso juttu ja myöskin vaikuttavuudet ovat merkittäviä. Kyllähän tässä puhutaan kuitenkin myös yhteiskunnassa tällä uudistuksella isoista säästöistä.” (H6)

”Yhteiskunnallisesti merkittävänä ja arvokkaana asiana ja myöskin sitä, että se on myös kohdeyrityksen ansioita, että me olemme saaneet laadukkaan tietojärjestelmän kustannustehokkaasti.” (H9)

Emotionaalinen arvo liittyi etenkin palveluprosessin aikana koettuun luottamuksen tunteeseen. Projektiin liittyi paljon epävarmuustekijöitä, minkä vuoksi osa asiakkaista koki huolta projektin onnistumisesta. Yrityksen asiantuntijuus ja vastuun ottaminen sai asiakkaan tuntemaan luottamusta projektin onnistumiseen. Tämä ilmeni positiivisina tunnetiloina yksilötasolla.

”Kohdeyritys on minun mielestäni ollut semmoinen selkäranka sitten ja meidän vahva tuki. Kyllä me ollaan tarvittu sitä aika paljon. Sitten jos ajattelee, että on

ollut vastuunkantoa sieltä. Ovat sitten pystyneet ottamaan nämä isot saappaat ja huolehtimaan aika vahvasti siitä, että kaikki saadaan sujumaan.” (H7)

”Se on jo tosi positiivista, ettei ole sellainen levoton ja ahdistunut ja ikäviä yllätyksiä odottava olo. Sitten jos ajattelee noita virittyneisyyksiä ja hallinnan tunnetta ja muuta, niin totta kai siitä saa sitten ylimääräistä fiilistä, jos se konsultti osaa toimia niin, et se tuo sitä sellaista energiaa ja uskoa siihen tekemiseen.” (H2)

Asiakassuhteeseen liittyvistä arvonluonnin funktioista esiin nousi innovaatiofunktio. Asiakkaat kokivat tärkeäksi kumppanuuden, jossa osapuolilla oli osittain yhteisiä tavoitteita, joiden tähtäimenä oli toiminnan kehittäminen.

”Tämä on menossa semmoiseen just kumppanuuteen, mitä me alun perin haettiin. Ja sentyyppiseen, että heiltä voi kysyä, että meillä on tällainen tarve ja mitä te suosittelisitte että tehdään.” (H6)

”Niin kuin minä sanoin, että tämä kehityskumppanuus on se sana ja kyllä se on toteutunut silleen pitkälle.” (H10)

Markkina- ja tiedustelufunktion liittyivät yrityksen rooliin välittäjäorganisaationa sekä ajankohtaisen toimialatiedon välittämiseen.

”Se, mitä monet toimijat tekee mutta kohdeyritys ei ole niin paljon tehnyt - ja välillä se on hyvä ja välillä se on huono - mutta jos löytyy semmoisia asiakkaita, joilla on samoja haasteita, tai jotka vois saada toisiltaan jotain niin välillä sellaisia toimittajat sitten yrittävät tuoda yhteen.” (H5)

”Kyllähän se varmaan edistäisi sitä asiakkuutta, jos sieltä tulisi vaikka referenssejä. Tai sitten, että jotain aamukahvitilaisuuksia tyyliin, missä vaikkapa toiset heidän asiakkaat esittelisivät jotain palveluja heidän... vaikka kohdeyrityksen asiakkaat olisivat siellä.” (H8)

Palveluprosessin ominaisuuksien osalta arvioitiin etenkin työntekijöiden osaamista, aikataulujen hallintaa sekä reagointikykyä. Erityisesti työntekijöiden osaamiseen oltiin tyytyväisiä.

”On erittäin päteviä kaikki, ketä siellä nyt on tällä hetkellä.” (H8)

”Ja se työ mitä ollaan saatu, se on ollu pätevää. Ja sekin on mun mielestä hieno asia, että sillon kun sitä osaamista ei oo, niin sitä ei yritetä myöskään teeskennellä.” (H2)

Yrityksen joustavuus ja nopea reagointi edistivät palveluprosessin sujuvuutta.

”Ennen kaikkea joustavuus, että jos tämä valtion kankea byrokratia versus projektin nopea tarve pitäisi saada toimimaan yhteen niin siinä joutuu pikkuisen ehkä sanotaanko soveltamaan ja se soveltaminen onnistuu kohdeyrityksen kanssa erittäin hyvin.” (H4)

Yrityksen luotettavuus ilmeni muun muassa kykynä hallita aikatauluja.

”Ja sitten myös suhteessa siihen aikatauluunkin, että siitäkään ei ole ollut silleen mitään kauhean suurta mullistusta tai semmoista, että se olisi ollut mitenkään huono.” (H6)

Projektiin liittyvät tarpeet täyttyivät asiantuntijaosaamisen myötä. Työntekijöiden asiantuntijaosaamiseen oltiin pääosin tyytyväisiä ja sen koettiin täyttävän projektiin liittyvät tarpeet.

”Ainaki projektin omistaja ollu koko aika hirveen tyytyväinen ja tätä on meillä sisäisesti pidetty tämmösenä hyvin menneenä projektina.” (H6)

”Kyl me ollaan erittäin tyytyväisiä oltu tähän tiimiin. Nää on hyviä kavereita ja tekee hyvällä asenteella työtä. Se puoli on ollu erittäin hyvä.” (H10)

Strategisten, toiminnan kehittämiseen liittyvien tarpeiden täyttämisessä sen sijaan ilmeni puutteita. Asiakkaat toivoivat yrityksen tarjoavan osaamistaan projektiin liittyvissä rooleissa myös laajemmin kumppanina, joka tarjoaisi uudenlaisia ratkaisuja toiminnan kehittämiseen.

”Sitä olisi voinut oikeasti viedä strategisen kumppanuuden suuntaan ja yhdessä suunnitella ja käydä läpi tätä. Nyt tämä on käytännössä keskittynyt teknisten ongelmien ratkaisemiseen. Siitä on puuttunut se sellainen aktiivinen ote, että ”hei, näin voisitte tehdä kohdennettua markkinointia, minkälaisia tarpeita teillä on tämän sivuston kehittämisen suhteen, teillä kannattaisi olla tällaisia tarpeita, koska me tiedämme, että muut kehittävät näin.” (H2)

Yritykseltä toivottiin myös vahvempaa roolia välittäjäorganisaationa toimimiseen ja toimialatiedon välittämiseen.

”Se, mitä monet toimijat tekee mutta kohdeyritys ei ole niin paljon tehnyt - ja välillä se on hyvä ja välillä se on huono - mutta jos löytyy semmoisia asiakkaita, joilla on samoja haasteita, tai jotka vois saada toisiltaan jotain niin välillä sellaisia toimittajat sitten yrittävät tuoda yhteen.” (H5)

Asiakkaat toivoivat siis yritykseltä proaktiivisuutta eli oma-aloitteista ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamista myös tilanteissa, joissa asiakas ei itse viestinyt tarpeitaan.

”Vaikka sitten, kun heitä on pyytänyt, niin heiltä on tullut sitä osaamista kyllä hyvin paljon. Mutta he voisivat ehkä vähän oma-aloitteisemmin tulla sieltä siihen, että onko nyt kaikki kunnossa ja voisimmeko me jotenkin tarjota apua ja katsoa.” (H6)

Parhaimmillaan yritys kykeni resurssiensa avulla täyttämään sekä projektiin liittyvät välittömät tarpeet, että pidemmän aikavälin tavoitteisiin liittyvät, asiakkaan strategiset tarpeet kumppanuuden myötä.

6.2 Resurssit

Arvon muodostumisen vaiheissa nousi esiin useita resursseja, jotka olivat merkityksellisiä arvon yhteisluonnin prosessin kannalta. Haastatteluaineiston perusteella arvon muodostumisen eri vaiheissa esiin nousseet keskeisimmät resurssit on jäsennelty yrityksen ja asiakkaan resursseihin inhimillisten, organisatoristen sekä suhderesurssien kategorioihin. Resurssit esitetään taulukossa 6.

Taulukko 6. Yhteenveto aineistosta esiin nousseista resursseista.

Inhimilliset resurssit	Organisatoriset resurssit	Suhteresurssit
Asiantuntijaosaaminen tekninen osaaminen; projektiosaaminen	Resurssien hallinta osaamisen tunnistaminen ja kohdistaminen	Kumppanuussuhde asiakkaaseen
Vuorovaikutusosaaminen tiimityöskentelytaidot; neuvottelutaidot	Joustavuus Reagointikyky	Suhteet muihin toimijoihin Toimialatiedon tarjoaminen
Asenteet aktiivisuus; vastuunottokyky	Sitoutuminen kumppanuuteen Proaktiivisuus piilevät tarpeet; ratkaisujen tarjoaminen	Välittäjäorganisaationa toimiminen

Seuraavaksi esitetään tutkimuksen tuloksista johdetut johtopäätökset.

7. POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

7.1 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla arvon yhteisluontia ja siinä vaadittuja resursseja tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin päätutkimuskysymys, johon vastaamista tuettiin neljän apututkimuskysymyksen avulla.

Kirjallisuuskatsauksessa tarkasteltiin ensin arvonluonnin käsitteistöä ja arvon yhteisluontia resurssinäkökulmaa hyödyntäen. Lisäksi tarkasteltiin tietointensiivisiä liike-elämän palveluita ja niiden erityispiirteitä. Tutkimuksen tavoitteen saavuttamisen kannalta oleellista on, että esitettyihin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus.

Seuraavaksi tarkastellaankin kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen osion avulla saatuja vastauksia kunkin apututkimuskysymyksen osalta.

Mitä tarkoitetaan arvolla, arvonluonnilla ja arvon yhteisluonnilla?

Tutkimuksessa tunnistettiin useita arvon ulottuvuuksia ja määritelmiä (Grönroos & Voima 2012, s. 133; Vargo et al. 2008, s. 146; Woodruff 1997, s. 141). Liiketaloustieteissä arvo viittaa usein hyötyihin, joita arvonluonnin osapuolet saavuttavat asiakassuhteen ja vaihdannan myötä (Grönroos & Voima 2012, s. 140; Storbacka & Nenonen 2009, s. 361; Vargo et al. 2008, s. 145). Asiakkaan näkökulmasta hyödyt voivat ilmetä esimerkiksi taloudellisena, toiminnallisena tai emotionaalisenä arvona korostaen käyttöarvon ulottuvuutta (Walter et al. 2001). Yrityksen kaappaama arvo puolestaan viittaa ennen kaikkea taloudelliseen arvoon eli vaihdanta-arvoon (Walter 2001, s. 367). Arvonluonti prosessina viittaakin sekä asiakkaan kokeman arvon että yrityksen kaappaaman arvon muodostumiseen. (Priem 2002) Asiakkaan kokema arvo nähdään usein edellytyksenä myös yrityksen kaappaamalla arvolle ja asiakkaan kokeman arvon muodostuminen tunnistettiin siten arvonluonnin keskeiseksi lopputulokseksi. (Woodruff 1997, s. 140; Lapierre 2000, s. 122)

Palveluiden kasvun myötä näkemykset arvonluonnista ovat siirtyneet kohti subjektiivista, asiakkaan roolin ja asiakkaan kokeman arvon merkityksen tunnistavaa palvelulogiikkaa. Samalla arvonluonnin prosessin on tunnistettu vaativan yrityksen resurssien ohella myös asiakkaan resursseja ja osallisuutta. (Vargo et al. 2008, s. 145) Arvon yhteisluonti on erityisesti palveluiden arvonluontiin liitetty periaate, jonka mukaan arvo luodaan aina yhteistyössä sen osapuolten välillä. Tämä edellyttää yhteistyöhön perustu-

vaa asiakassuhdetta, tiivistä vuorovaikutusta sekä yrityksen ja asiakkaan resurssien yhteensovittamista. (Grönroos & Voima 2012)

Palveluissa asiakas määrittää kokemansa arvon hyödyntäessään yrityksen tarjoamia resursseja. (Vargo & Lusch 2008, s. 149) Palvelulogiikan ero tuotokeskeisen logiikkaan onkin ajatus siitä, ettei arvonluonnin prosessi voi perustua yrityksen yksipuolisesti luomaan ja välittämään arvoon. Myös asiakkaan resurssit ovat merkityksellisiä arvon muodostumisen kannalta erityisesti silloin, kun arvolla viitataan asiakkaan kokemaan arvoon. Arvo muodostuu siten arvon yhteisluonnissa paitsi suhteessa tuotteeseen tai palveluun myös koko asiakassuhteeseen ja yrityksen ja asiakkaan väliseen vuorovaikutukseen.

Mitä tarkoitetaan resursseilla ja mikä on niiden merkitys arvon yhteisluonnissa?

Arvon yhteisluontia tarkasteltiin tutkimuksessa painottaen resurssiperusteista näkökulmaa ja resurssien merkitystä arvonluonnissa. Näkökulman mukaan yrityksen resurssit mahdollistavat arvonluonnin sekä kilpailukyvyn muodostumisen. Erityisesti palveluiden arvonluonnissa korostuu aineettomien resurssien rooli. (Barney 1991, s. 101; Vargo et al. 2010, s. 152) Resurssit on luokiteltu kirjallisuudessa monin tavoin ja niille löydettiin useita määritelmiä. Resurssit voivat olla aineettomia tai aineellisia voimavaroja, joita hyödynnetään arvonluonnin prosessissa. (Madhavaram & Hunt 2008, s. 68) Kun arvonluonti puolestaan määritellään resurssien hyödyntämisen prosessiksi, jättää resurssin määritelmä tilaa tulkinnoille. Siksi arvon yhteisluonnissa hyödynnettävät resurssit ovatkin käytännössä lukuisia eri tekijöitä työntekijöiden osaamisesta organisaation tietojärjestelmiin.

Palveluissa arvo luodaan pääasiassa hyödyntämällä aineettomia resursseja asiakkaan ongelman ratkaisemisessa. Aineelliset resurssit, kuten laitteet tukevat arvon muodostumista, mutta eivät itsessään ole asiakkaan kokeman arvon muodostumisen lähteitä. (Vargo & Lusch 2004)

Tutkimuksessa aineettomat resurssit jäseneltiin inhimillisiin, organisatorisiin sekä suhderesursseihin. Palveluiden arvonluonnissa korostui edelleen inhimillisten resurssien merkitys. Arvonluonti perustuu yhä useammin tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen. (Vargo & Lusch 2004, s. 9)

Arvon yhteisluonnissa merkityksellisiä ovat sekä yrityksen että asiakkaan resurssit. Prosessissa hyödynnettävät resurssit ovat kuitenkin aina sidoksissa kontekstiin. (Mele & Corte 2013, s. 195) Vaikka yritykseltä ja asiakkaalta edellytetyt arvon yhteisluonnin resurssit vaihtelevat palveluiden ja asiakassuhteiden välillä on tieto ja osaaminen arvonluonnin kirjallisuudessa yhä useammin tunnistettu kilpailuedun lähteeksi ja arvonluonnin resurssiksi toimialasta riippumatta. (Zhou et al. 2015, s. 1; Vargo et al. 2010, s. 152)

Mitä ovat tietointensiiviset liike-elämän palvelut ja niiden erityispiirteet?

Tietointensiiviset liike-elämän palvelut muodostuvat useista palvelutoimialoista, joille on havaittavissa yhteisiä piirteitä. Palvelut perustuvat yleisesti tiedon ja osaamisen hyödyntämiseen asiakkaan ongelman ratkaisemiseksi. (Vargo et al. 2010, s. 152) Tietointensiivisten liike-elämän palveluissa asiakkaan ratkaistava ongelma on monimutkainen ja niiden erityispiirteeksi tarkentui kirjallisuuden perusteella erikoistunut, työntekijöiden hallussa oleva asiantuntijatieto ja -osaaminen. (Muller & Doloreux 2007, s. 5) Myös empiirisen osion tulosten perusteella asiakkaan ratkaistava ongelma on usein monimutkainen ja tietointensiivisiä liike-elämän palveluita hankitaan niiden asiantuntijaosaamisen vuoksi.

Asiakkaan ongelman ratkaisu perustuu Kohtamäki & Partasen (2016, s. 2504) mukaan yrityksen ja asiakkaan yhteiseen oppimiseen. Oppiminen onkin usein tietointensiivisten liike-elämän palveluiden tavoite. Myös havaintojen perusteella oppimista tapahtuu palveluprosessin eri vaiheissa. Yritys oppii asiakkaan tarpeista ja ratkaistavasta ongelmasta jo tarpeiden tunnistamisen vaiheessa. Asiakas puolestaan oppii määritellesään tarpeitaan. Oppiminen tapahtuu uuden tiedon luomisen myötä, mikä edellyttää sekä hiljaisen että eksplisiittisen tiedon jakamista. (Nonaka & Takeuchi 1995, s. 62)

Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoaviin yrityksiin liitetään usein innovatiivisuus. Ne toimivat innovaatioiden luojina, mahdollistajana ja välittäjinä. Myös havaintojen perusteella asiakkaat toivovat yrityksen tarjoavan innovatiivisia ratkaisuvaihtoehtoja mahdollistaen asiakkaan toiminnan kehittämisen. Havaintojen perusteella tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavat yritykset myös toimivat innovaatioiden välittäjinä tarjoamalla toimialaan liittyvää ajankohtaista tietoa asiakkaille. Tämä tukee teoriaosuiden löydöksiä niiden roolista välittäjäorganisaatioina. (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161)

Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteita luonnehtii kumppanuus. (Kohtamäki & Partanen 2016) Myös havainnossa korostui asiakkaan tarve pitkäkestoiselle, strategisten tavoitteiden saavuttamiseen tähtäävälle asiakassuhteelle, mikä on ominaista kumppanuussuhteille. Asiakassuhteissa vallitsee usein tiedon epäsymmetria, minkä vuoksi dialoginen ja tiivis vuorovaikutus on tärkeässä roolissa kaikissa arvonaluonnin vaiheissa (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Tämä korostui myös havaintojen perusteella sekä erityisesti asiakkaan piilevien tarpeiden tunnistamisessa. Palvelun tuotanto tapahtuu Strambachin (2008, s. 156) mukaan projektiympäristössä, mikä mahdollistaa asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomioimisen. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita luonnehtivatkin tulosten perusteella palveluiden korkea räätälöintiaste ja asiakkaan yksilöllisten tarpeiden huomiointi.

Miten arvo muodostuu tietointensiivissä liike-elämän palveluissa?

Arvo muodostuu arvonaluonnon prosessissa kumppanuuteen perustuvassa asiakassuhteessa. Tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonaluonti tapahtuu Aarikka-

Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan arvon yhteisluonnin prosessissa tarpeiden tunnistamisen, arvolupauksen muodostamisen, palvelun yhteistuotannon sekä asiakkaan kokeman arvon muodostamisen myötä. Myös empiirisen osion havainnoista tunnistettiin edellä mainitut vaiheet.

Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen tapahtuu Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan dialogisessa vuorovaikutuksessa yrityksen ja asiakkaan välillä. Asiakas ei asian-tuntijaosaamisen puutteen vuoksi kykene viestimään tarpeitaan ja siksi yritykseltä odotetaan aktiivisuutta. Havaintojen perusteella asiakas kykenee kuitenkin tunnistamaan ja määrittelemään tarpeitaan myös itsenäisesti. Näkyvien, projektiin liittyvien tarpeiden tunnistaminen tapahtuu usein asiakkaan toimesta, jolloin yrityksen roolina on asiakkaan viestimien tarpeiden ymmärtäminen. Piilevien tarpeiden tunnistamisessa sen sijaan asiakas odottaa usein yritykseltä aktiivisuutta, mikä nousi esiin myös empiirisissä havainnoissa. Tarpeiden tunnistamisessa onkin tärkeää erottaa näkyvät, tiedostetut tarpeet sekä piilevät tarpeet, joihin dialogisuus näyttää tulosten perusteella viittaavan.

Arvolupauksen muodostamisessa ja hyväksymisessä arvioidaan yrityksen tarjoamia resursseja sekä niiden kykyä täyttää asiakkaan tarpeet. (Vargo et al. 2010, s. 135) Arvolupauksen muodostumisen vaiheeseen vaikuttaa asiakkaan oma osaaminen ja kyky määrittellä tarve ja ratkaistava ongelma etukäteen. Havaintojen perusteella asiakkaan tiedostaman ja valmiiksi määritellyn ongelman osalta arvolupauksen muodostaminen voi tapahtua asiakkaan toimesta. Tällöin asiakas määrittelee ongelmansa etukäteen ja arvioi palvelun tarjoavan yrityksen valinnassa erityisesti hintaa. Kun asiakas ei kykene määrittelemään ongelmaansa itsenäisesti, arvolupauksen muodostaminen tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä. Havainnot tukevat teoriaosuuden tuloksia, joiden mukaan arvolupauksen muodostaminen tapahtuu yrityksen ja asiakkaan välisessä yhteistyössä silloin, kun ratkaistava ongelma on monimutkainen. (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012) Kuten Aarikka-Stenroos & Jaakkola (2012) edelleen esittävät, keskeistä on kuitenkin yhteisymmärryksen muodostuminen ja yrityksen kyky ymmärtää asiakkaan tarpeet sekä ratkaistava ongelma.

Palvelun yhteistuotantovaihe on tärkeä asiakkaan ongelman ratkaisemisen ja asiakkaan kokeman arvon muodostumisen kannalta. Tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa edellytetään usein myös asiakkaan osallisuutta korkean räätälöintiasteen ja ongelman monimutkaisuuden vuoksi. (Bettencourt et al. 2002, s. 100; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 7) Yrityksen odotetaan kuitenkin ottavan päävastuun asiakkaan ongelman ratkaisemisesta (Kukk et al. s. 58). Tämä nousi esiin myös havainnoissa. Tietointensiiviset liike-elämän palvelut toteutetaan usein projektiympäristössä, jossa vuorovaikutus on tärkeässä roolissa. (Strambach 2008, s. 156). Kasvokkainen, dialoginen ja tiivis vuorovaikutus muodostavat perustan asiakkaan ongelman ratkaisulle tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Haasteet yksilöiden välisessä vuorovaikutuksessa puolestaan heijastuvat palvelun yhteistuotantoon heikentäen lopputuloksen laatua ja asiakkaan kokemaa arvoa.

Asiakkaan kokema arvo muodostuu lopulta arvon yhteisluonnin prosessin lopputuloksena. Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan asiakkaan kokemia palveluun liittyviä hyötyjä ovat taloudelliset hyödyt, kuten vähentyneet kustannukset tai kasvaneet tuotot, yrityksen tarjoama tuki ja sen myötä parantunut toimintavarmuus sekä tulevaisuuden visioiden kirkastuminen. Edellä mainitut hyödyt tunnistettiin myös empiirisissä havainnoissa. Yrityksen tarjoama tuki mahdollisti laadukkaan projektin lopputuloksen ja kustannustehokkuuden. Lisäksi asiakkaat toivoivat saavuttavansa strategisia tavoitteitaan ja tulevaisuuden visioiden kirkastumista yrityksen tarjoaman osaamisen ja toimialatiedon myötä.

Asiakas arvioi myös palveluprosessin laatua esimerkiksi luotettavuuden ja yrityksen reagointialttiuden näkökulmasta. (Parasuram et al. 1991, s. 41) Myös havaintojen perusteella asiakkaat arvioivat yrityksen toimintaa koko palveluprosessin ajan. Asiakkaan kokema arvo muodostuu tarpeiden ja odotusten täyttymisen, palvelun lopputuloksen aikaansaamien hyötyjen sekä palveluprosessin ominaisuuksien myötä. (Walter et al. 2001, s. 365; Woodruff 1997, s. 142) Tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa projektin tavoitteiden saavuttaminen riittää näkyvien tarpeiden täyttymiseen. Asiakkaan odotusten ylittäminen edellyttää kuitenkin myös piilevien, toiminnan kehittämiseen liittyvien strategisten tarpeiden tunnistamista ja täyttämistä.

Seuraavaksi kuvaillaan resursseja, jotka edistävät asiakkaan kokeman arvon muodostumista.

7.2 Teoreettiset johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla arvon yhteisluonnin prosessia tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tavoitteen saavuttamiseksi asetettiin päätutkimuskysymys, jota lähestyttiin teoriaosuuden kirjallisuuskatsauksen sekä empiirisen osion tapaustutkimuksen vuoropuhelun avulla. Seuraavaksi esitetään tutkimuksen keskeiset johtopäätökset alla esitettyyn päätutkimuskysymykseen:

Mitkä ovat arvon yhteisluonnin prosessin kannalta keskeisimmät resurssit tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kontekstissa?

Asiakkaan kokema arvo on arvonluonnin keskeinen tavoite ja lopputulos (Woodruff 1997, s. 140) ja siksi tutkimuksessa resursseja tarkasteltiin suhteessa asiakkaan kokemaan arvoon. Tutkimuksessa vahvistui kirjallisuudessa esitetty näkemys, jonka mukaan tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavan yrityksen ydinresurssi on työntekijöiden erikoistunut *asiantuntijatieto ja -osaaminen* (Muller & Doloreux 2007, s. 5; Strambach 2008, s. 156). Asiantuntijaosaamista hyödynnetään asiakkaan ongelman ratkaisemisessa ja se mahdollistaa ratkaisun ja siten asiakkaan kokemien hyötyjen muodostumisen. Asiantuntijaosaaminen inhimillisenä resurssina koostuu sekä kontekstisidonnaisesta, ongelman ratkaisun kannalta tärkeästä osaamisesta (tekninen osaaminen) että projek-

tiympäristössä vaadittavasta projektiosaamisesta. Koska tietointensiiviset liike-elämän palvelut tuotetaan usein projektitympäristössä, liittyy asiantuntijaosaaminen kiinteästi projektinhallinnassa vaadittaviin taitoihin kuten projektin elinkaaren hallintaan.

Empiirisen osion havainnot tarkentavat asiantuntijaosaamisen erityisesti yksilöiden ominaisuudeksi. Yrityksen työntekijöiden osaaminen muodostuu jopa tärkeämmäksi kriteeriksi kuin heidän edustamansa organisaatio. Tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoava yritys valikoituu palveluntarjoajaksi sen hallussa olevan asiantuntijaosaamisen perusteella ja mielikuvat yrityksestä muodostuvat yksilöiden toiminnan perusteella palveluprosessin kaikissa vaiheissa. Tutkimus vahvistaa näkemystä, jotka korostavat inhimillisten resurssien merkitystä palveluiden arvonluonnin resurssina (Zhou et al. 2015, s. 1; Vargo et al. 2010, s. 152).

Työntekijöiden asiantuntijaosaaminen ei kuitenkaan itsessään riitä asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen. Arvon yhteisluonti tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa edellyttää sekä havaintojen että kirjallisuuden perusteella tiivistä vuorovaikutusta yrityksen ja asiakkaan välillä (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 4). Kasvokkainen, dialoginen ja intensiivinen vuorovaikutus on edellytys asiakkaan ongelman ratkaisulle. Projektitympäristössä erityisesti tiimeissä tapahtuvan vuorovaikutuksen toimivuus heijastuu yhteistyön laatuun ja asiakkaan kokemukseen palveluprosessista ja vaikuttaa siten asiakkaan kokeman arvon muodostumiseen. Työntekijöiden *vuorovaikutusosaaminen* onkin siksi keskeinen resurssi arvon muodostumiseksi. Työntekijöiltä edellytetään erityisesti neuvottelu- ja tiimityöskentelytaitoja. Havainnot vahvistavat Strambachin (2008, s. 156) näkemystä projektimuotoisessa työskentelyssä korostuvasta, tiimeissä tapahtuvasta vuorovaikutuksesta.

Tiedon epäsymmetrian vuoksi tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa yritykseltä edellytetään sitoutumista asiakkaan ongelman ratkaisuun (Bettencourt et al. 2002, s. 113). Sitoutuminen ilmenee työntekijöiden asenteissa ja edistää asiakkaan kokemaa emotionaalista arvoa ja luottamusta yritykseen. Erityisesti *aktiivisuus* sekä *vastuunotto-kyky* ovat tärkeitä asenteita asiakkaan kokeman arvon kannalta (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 13). Aktiivisuus edistää sekä toiminnallista että emotionaalista arvoa: työntekijöiden riittävä aktiivisuus vuorovaikutuksen osapuolena on edellytys yhteistyön onnistumiselle projektitiimeissä. Liian vähäinen aktiivisuus pakottaa asiakkaan ottamaan itse vastuuta ongelman ratkaisusta. Aktiivisuus ilmentää asiakkaalle yrityksen työntekijöiden halukkuutta sitoutua asiakkaan ongelman ratkaisuun ja lisää positiivisia tunnetiloja.

Vastuunottokyky ilmenee paitsi sovittujen tehtävien suorittamisena myös vastuun laajentamisena. Asiakkaan kokemaa emotionaalista arvoa edistää, mikäli yritys kykenee laajentamaan vastuutaan roolinsa ulkopuolelle ja esimerkiksi paikkaamaan projektin muiden osapuolten puutteita. Vastuun laajentaminen ilmentää asiakkaalle kokemusta yrityksen halusta sitoutua yhteistyöhön ja asiakkaan ongelman ratkaisuun. Tämä edistää

tulosten perusteella asiakkaan kokemia hyötyjä sekä positiivista kokemusta palveluprosessista, mikä tukee edelleen asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Tulokset tukevat Woodruffin (1997, s. 140) esittelemää mallia, jossa asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat monitasoisesti sekä palvelun hyödyt että koko palveluprosessi.

Aktiivisuus ja vastuunotto-kyky työntekijöiden ominaisuuksina korostuvat havaintojen perusteella sitä enemmän, mitä vähemmän asiakkaalla itsellään on hallussaan tarvittavaa osaamista. Tämä tukee edelleen teoriaosuuden löydöksiä (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 13). Asiantuntijaosaaminen, vuorovaikutustaidot sekä asenteet liittyvät havaintojen perusteella erityisesti yksilöiden ominaisuuksiin eli yrityksen inhimillisiin resursseihin. Yritys tarvitsee kuitenkin myös muita resursseja pystyäkseen edistämään asiakkaan kokeman arvon muodostumista.

Yrityksen tulee *tunnistaa ja kyetä hallitsemaan* inhimillisiä resurssejaan, jotta asiantuntijatieto ja -osaaminen saadaan resurssina hyödynnettyä (Lönnqvist et al., 2005, s. 39). Tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa yrityksen kyky hallita resursseja on tärkeää, sillä havaintojen perusteella tiimeissä tapahtuvaan asiakkaan ongelman ratkaisuun tulee kohdistaa oikeanlaista osaamista ja ominaisuuksiltaan sopivimmat työntekijät. Havainnot vahvistavat kirjallisuudessa esiin noussutta näkemystä, jonka mukaan organisatoristen resurssien rooli on valjastaa inhimilliset resurssit käyttöön asiakassuhteessa (Lönnqvist et al., 2005, s. 39; Baron & Armstrong 2007, s. 6). Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012, s. 4) mukaan tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa erityisesti hiljaisessa muodossa oleva asiantuntijaosaaminen tulee saattaa organisatoriseksi resursiksi asiakkaan ongelman ratkaisuun. Tämä nousi esiin myös havainnoissa: asiakkaat kokivat tärkeänä, että palveluprosessiin ja yhteistyöhön osallistuivat osaamistasoltaan ja ominaisuuksiltaan sopivimmat työntekijät.

Organisaation toimintatavoista ja rakenteista *joustavuus* nousi esiin tärkeänä resurssina. Julkisen sektorin asiakkuuksissa tarpeet ovat usein muuttuvia ja heikosti ennustettavissa. Joustavuus muodostaa siksi tärkeän resurssin. Myös Aarikka-Stenroos & Jaakkolan (2012) mukaan tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa asiakkaat odottavat yrityksen reagoivan muuttuviin tarpeisiin. Havaintojen perusteella asiakkaan kokemia hyötyjä ja palveluprosessin sujuvuutta edistää, mikäli yritys kykenee *reagoimaan nopeasti* ja tarjoamaan joustavasti resurssejaan asiakkaan muuttuvien tarpeiden edessä.

Projektiin liittyvien tarpeiden täyttämiseksi vaadittujen resurssien lisäksi yritykseltä edellytetään proaktiivisuutta erityisesti asiakkaan odotusten ylittämiseen ja piilevien tarpeiden tunnistamiseen. Asiakkaat odottavat havaintojen perusteella tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavan yrityksen tunnistavan myös asiakkaan piilevät, strategiset tarpeet. Yrityksen odotetaan tarjoavan siten uudenlaisia, innovatiivisia ratkaisuja ja kehittämismahdollisuuksia. Yrityksen tulee toimia aktiivisena asiakassuhteen osapuoleksi myös tilanteissa, joissa asiakas ei itse tunnista ja viesti tarpeitaan. Havainnot vahvistavat siten teoriaosuuden löydöksiä, joiden mukaan asiakas ei osaamisen puutteensa

vuoksi välttämättä kykene määrittelemään ja viestimään kaikkia tarpeitaan yritykselle (Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012, s. 13). Yrityksen tulee toimia proaktiivisesti erityisesti piilevien tarpeiden tunnistamiseksi.

Lisäksi yrityksen odotetaan tarjoavan ajankohtaista *toimialatietoa* asiakkailleen. Havaintojen perusteella tämä voi ilmetä esimerkiksi uutiskirjeiden lähettämisen muodossa tai tarjoamalla kasvokkaisia vuorovaikutustilanteita sidosryhmien välillä. Havainnot vahvistavatkin kirjallisuudessa esitettyä näkemystä, jonka mukaan tietointensiivisiä liike-elämän palveluita hyödynnetään *välittäjäorganisaatioina* (Koskenlinna 2005, s. 12; Smedlund & Toivonen 2007, s. 161).

Ajankohtaisen toimialatiedon välittäminen ja välittäjäorganisaationa toimiminen edellyttää yritykseltä suhderesursseja; *suhteita eri sidosryhmiin*, kuten kumppaneihin ja kilpailijoihin (Smedlund & Toivonen 2007, s. 161). Myös projektityöskentelyssä yritykseltä vaaditaan havaintojen perusteella aktiivisuutta suhteessa projektin eri osapuoliin. Suhde asiakkaaseen on parhaimmillaan *kumppanuussuhde*, jossa tavoitteet suuntautuvat erityisesti innovaatio-, markkina- ja tiedustelufunktioihin eli epäsuoriin arvonluonnin funktioihin. Kumppanuus edellyttää molemmilta osapuolista sitoutumista yhteistyöhön. Yrityksen resursseissa tämä ilmenee kaikissa resurssikategorioissa: työntekijöiden asenteissa, organisaation toimintatavoissa sekä suhderessien hallinnassa.

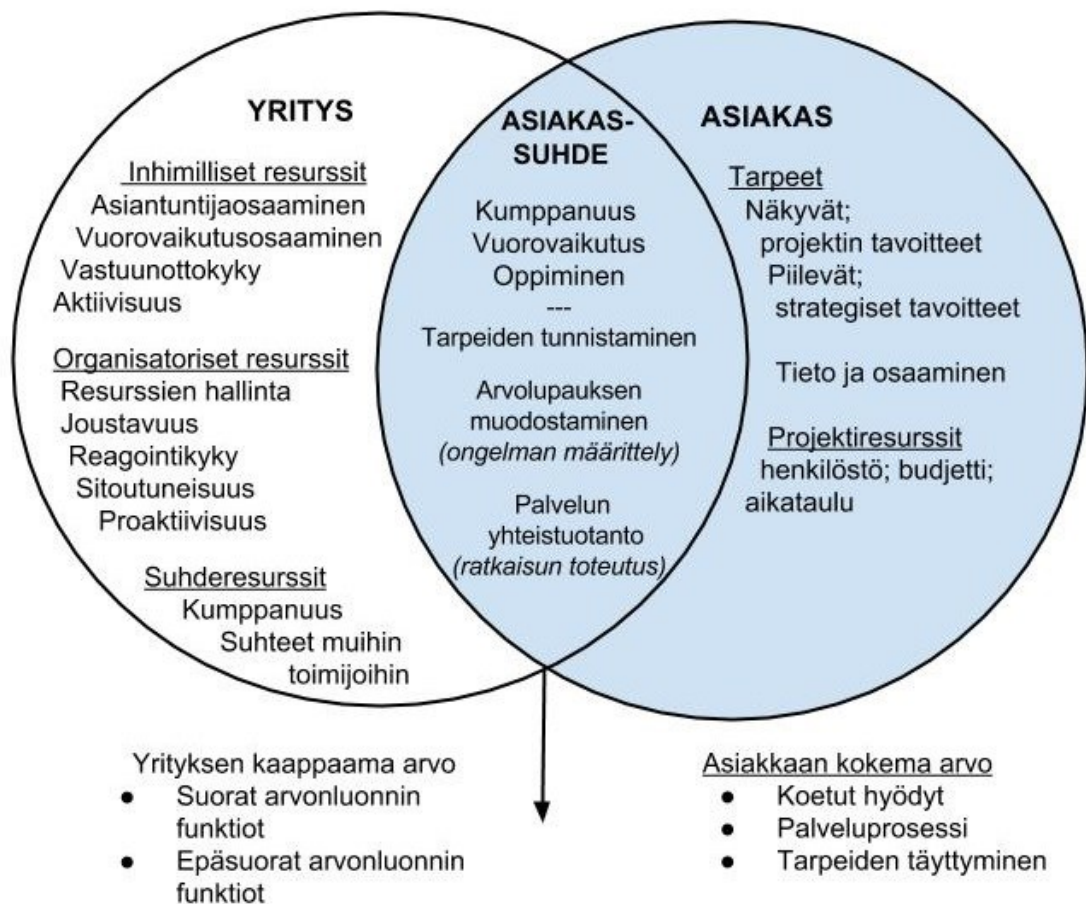
Arvon yhteisluonti edellyttää myös asiakkaan resursseja. Payne et al. (2008) korostavat asiakkaan resurssien, erityisesti tiedon ja osaamisen merkitystä arvon yhteisluonnissa. Toisaalta asiantuntijatiedon ja -osaamisen puute on keskeinen tarve hankkia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita (Hipp 2000, s. 90). Siksi tulosten perusteella tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa asiakkaalta itseltään ei vaadita asiantuntijatietoa ja -osaamista ongelmansa ratkaisemiseen, vaan asiakkaat tuovat arvon yhteisluonnin prosessiin tietoa ennen kaikkea tarpeistaan ja tavoitteistaan. Tämä vahvistaa Bettencourt et al. (2002, s.110) esittämää näkemystä, jonka mukaan asiakkaan rooli on viestiä avoimesti tarpeistaan ja tavoitteistaan arvon yhteisluonnin mahdollistamiseksi.

Projektimuotoisen yhteistyön vuoksi asiakkaan projektihenkilöstö on keskeinen osa arvon yhteisluontia. Asiakkaan resurssien merkitys korostuu sitä enemmän, mitä vähäisemmässä roolissa yritys toimii ongelman ratkaisussa. Asiakkaat kykenevät usein tunnistamaan tarpeensa itsenäisesti mutta tulosten perusteella yrityksen odotetaan ottavan vastuuta ja toimivan asiantuntijan roolissa kaikissa arvon muodostumisen vaiheissa: arvolutupauksen muodostamisessa (ongelman määrittely), palvelun yhteistuotantovaiheessa (ratkaisun toteutus) sekä ratkaisun hyödyntämisessä (asiakkaan kokema arvo).

Tutkimuksen johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijöiden asiantuntijaosaaminen muodostaa tietointensiivisten palveluiden ydinresurssin. Se ei kuitenkaan itsessään riitä asiakkaan kokemaan arvoon, vaan työntekijöiltä edellytetään vuorovaikutustaitoja sekä asenteita, jotka ilmenevät asiakkaalle kykynä ja haluna sitoutua ja ottaa vastuuta asiak-

kaan ongelman ratkaisemisesta. Organisatorisina resursseina yritykseltä edellytetään kykyä hallita resursseja sekä joustaa ja reagoida asiakkaan tarpeiden mukaan. Yrityksen proaktiivisuus ilmenee piilevien tarpeiden tunnistamisena ja ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamisena. Myös suhderesursseihin sitoutunut kyky toimia välittäjäorganisaationa ja tarjota ajankohtaista toimialan kehitykseen liittyvää tietoa edistää asiakkaan kokemana arvon muodostumista. Arvonluonti tapahtuu asiakassuhteessa, joka muotoutuu parhaimmillaan kumppanuudeksi yrityksen ja asiakkaan välillä. Tämä on edellytys asiakkaan piilevien tarpeiden täyttämiseksi ja projektiin liittyvien tavoitteiden ohella myös strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi, mikä on keskeinen tietointensiivisten liike-elämän palveluiden asiakassuhteita ja arvon yhteisluontia luonnehtivat piirre.

Kuvassa 9 esitetään tutkimuksessa muodostettu viitekehys tutkimuksen johtopäätöksiin perustuen.



Kuva 9. Viitekehys arvon yhteisluontiin ja resursseihin tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa (mukaillen Grönroos & Voima 2012; Aarikka-Stenroos & Jaakkola 2012)

7.3 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli muodostaa liikkeenjohdolliset johtopäätökset, joita erityisesti kohdeyritys voi hyödyntää oman arvonluonnin prosessinsa ymmärtämisessä. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen on edellytys yrityksen kilpailukyvyille ja siksi yrityksen on tärkeää ymmärtää asiakkaan kokeman arvon muodostumista ja sen kannalta tärkeimpiä resursseja. Seuraavaksi esitetään tulosten perusteella muodostetut liikkeenjohdolliset johtopäätökset.

Yrityksen tulee tunnistaa sekä asiakkaan tiedostamat, näkyvät tarpeet että piilevät, strategiset tarpeet edistääkseen asiakkaan kokeman arvon muodostumista. Tämä on tärkeää erityisesti tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa, joissa asiakkaan tavoitteet liittyvät paitsi suoriin arvonluonnin funktioihin, myös strategiaan tavoitteisiin. Tarpeiden tunnistaminen edellyttää tiivistä vuorovaikutusta. Yrityksen tulisi toimia aktiivisena vuorovaikutuksen osapuolena ja luoda mahdollisuuksia dialogiseen ja kasvokkaiseen vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen intensiivisyys ja aktiivisuus ilmentävät samalla asiakkaalle yrityksen sitoutuneisuutta ja työntekijöiden asenteita. Yksittäisten työntekijöiden osaaminen, asenteet ja toiminta korostuvat asiakkaan kokeman arvon muodostumisessa. Yksilöiden henkilökohtaiset ominaisuudet ja asenteet vaikuttavat asiakkaan kokemaan arvoon jopa yritykseen liitettyjä ominaisuuksia enemmän. Työntekijöiden asiantuntijaosaaminen on tietointensiivisten liike-elämän palveluiden ydinresurssi. Asiantuntijaosaamista hankitaan usein koulutuksen ja kokemuksen myötä ja yrityksen tuleekin vaalia tätä resurssiin tarjoamalla esimerkiksi koulutusmahdollisuuksia, jotka tukevat työntekijöiden asiantuntijaosaamisen ylläpitämistä ja kehittämistä.

Työntekijöiden ominaisuuksia tulee arvioida huolellisesti jo rekrytointivaiheessa ja asiakassuhteissa asiakkaan ongelman ratkaisuun tulee kohdistaa sopivimmat työntekijät. Yrityksen tulee myös kannustaa työntekijöitään kohti aktiivista ja vastuunottavaa asennetta palveluprosessissa. Tämä edellyttää yritykseltä kykyä hallita inhimillisiä resurssejaan.

Mahdollistaakseen asiantuntijaosaamisen hyödyntämisen arvonluonnin resurssina yrityksen tulee tunnistaa sen inhimilliset resurssit, erityisesti työntekijöiden asiantuntijaosaaminen sekä kohdistaa resurssit asiakkaan tarpeiden mukaan. Yrityksen tulee myös kyetä hallitsemaan resurssejaan ja toimimaan joustavasti lisäresurssien suhteen. Tämä mahdollistuu organisaation rakenteiden, prosessien ja toimintatapojen myötä, jotka mahdollistavat ketteryyden ja mukautumisen asiakkaan tarpeisiin.

Asiakkaan tarpeiden tunnistamiseksi ja täyttämiseksi yrityksen tulisi kiinnittää huomiota etenkin proaktiivisuuteensa. Se ilmenee ratkaisuvaihtoehtojen tarjoamisena tilanteissa joissa asiakas ei viesti oma-aloitteisesti tarpeitaan. Näin yritys ilmentää asiakkaalleen sitoutuneisuuttaan asiakkaan ongelman ratkaisuun. Proaktiivisuus liittyy myös ajankohtaisen toimialatiedon välittämiseen. Edistääkseen asiakkaan kokeman arvon muodostumista yrityksen tuleekin toimia asiantuntijan roolissa ja vahvistaa rooliaan välittäjäorganisaationa. Ajankohtaisen tiedon välittäminen ja eri sidosryhmien yhdistäminen ovat tärkeässä roolissa asiakkaan strategisten tavoitteiden täyttämässä. Yrityksen ei siten tule tyytyä täyttämään asiakkaan projektiin liittyvät näkyvät tarpeet, vaan tähdätä myös odotusten ylittämiseen ja piilevien, strategisten tarpeiden täyttämiseen tukeakseen asiakkaan kokeman arvon muodostumista.

7.4 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen arviointi on tärkeä osa tutkimusta. Arviointi kohdistuu tutkimusmetodologian ja -tulosten luotettavuuteen, tulosten soveltavuuteen sekä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 25) Laadullisen tutkimuksen arviointi poikkeaa kvantitatiivisesta tutkimuksesta, jossa arvioidaan tyypillisesti määrällisiä mittareita reliabiliteetin ja validiteetin keinoin (Eskola & Suoranta 2000, ss. 208-222). Reliabiliteetti kuvaa tulosten toistettavuutta ja ei-sattumanvaraisuutta sekä

kykyä antaa samat tulokset ei tutkimuskertojen välillä ja eri tutkijoiden toteuttamina (Hirsjärvi et al. 2009, s. 231-232). Validiteetti puolestaan kuvaa tutkimusmenetelmien ja -tulosten kykyä tutkia ja kuvata sitä, mitä on ollut tarkoitus tutkia (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 25).

Laadullisen tapaustutkimuksen tavoitteena ei ole objektiivisen totuuden esittäminen eikä siten täydellinen tulosten toistettavuus (Eskola & Suoranta 2000, s. 211). Siksi laadullisen tapaustutkimuksen arviointiin soveltuu validiteetin käsite, jota voidaan arvioida esimerkiksi tutkimusmenetelmien ja -tulosten *uskottavuuden*, *siirrettävyyden*, *varmuuden* sekä *vahvistuvuuden* näkökulmista (Lincoln & Cuba 1985, ss. 39- 43).

Uskottavuus viittaa tutkimusmetodologian ja -tulosten oikeellisuuteen ja ristiriidattomuuteen. Tutkimuksen uskottavuuden parantamiseksi tutkimusprosessi tulee toteuttaa ja kuvata selkeästi ja metodologiset valinnat tulee perustella. (Hirsjärvi et al. 2009, ss. 231-233) Myös aineistosta tehtävien tulkintojen tulee olla perusteltuja ja mahdollisuuksien mukaan auki kirjoitettuja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 25).

Tämän tutkimuksen metodologiset valinnat perusteltiin luvussa 1.3. Tutkimusotteeltaan laadullinen tapaustutkimus soveltui tutkimusstrategiaksi tutkimuskohteen kuvailemiseen ja ymmärtämiseen konteksti huomioiden. Teemahaastattelujen valinta tiedonkeruun menetelmäksi oli perusteltua haastateltavien näkemysten esiin tuomiseksi ja syvällisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Tulosten uskottavuuden kannalta keskeistä on, kuinka hyvin tutkijan tekemät käsitteellistämiset kuvaavat tutkittavien tuottamia. Haastattelutilanteissa esimerkiksi haastattelujen nauhoittamisen voidaan katsoa parantavan tutkimuksen uskottavuutta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 25) Tässä tutkimuksessa haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin tulosten käsittelyä varten. Aineiston käsittelyssä hyödynnettiin koodausta ja teemoittelua. Aineiston käsittely kuvattiin luvussa 5.2.

Tutkimuksen varmuus viittaa tutkimuksen ja tutkijan ennakko-oletusten huomioimiseen. Laadullisessa tapaustutkimuksessa tutkijan subjektiivisuus tunnistetaan tutkimukseen vaikuttavana tekijänä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 7) Tavoitteena on kuitenkin tutkimuskohteen kuvaileminen tutkijan omien ennakko-oletusten ja asenteiden sijaan. Tutkijan tuleekin tunnistaa omat asenteensa ja ja toimia parhaansa mukaan siten, etteivät ne vaikuta tutkimukseen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, ss. 24-25) Tämän tutkimuksen aineiston käsittelyssä ja tulosten tulkinnassa tutkija pyrki aktiivisesti tarkkailemaan ennakko-oletuksia ja -asenteitaan ja pitämään ne erillään tulosten tulkinnasta. Tapaustutkimuksen subjektiivisen luonteen vuoksi on kuitenkin mahdollista, että toisen tutkijan toteuttamana tutkimustulokset ja niiden tulkinta eroaisivat joiltain osin tämän tutkimuksen tuloksista.

Vahvistuvuus viittaa siihen, saavatko tehdyt tulkinnat tukea aiemmista tutkimuksista (Lincoln & Cuba 1985, ss. 39- 43). Tutkimuksen abduktiivisen lähestymistavan mukai-

sesti empiirisen ja teoriaosuuden tuloksia vertailtiin keskenään johtopäätösten muodostamiseksi. Tulosten vastaavuutta kuvattiin pohdinnan yhteydessä luvussa 6. Empiirisen osion havainnot ja niistä tehdyt tulkinnat vastaavat pääosin aihepiirin aiempia tutkimustuloksia, mikä tukee tutkimuksen vahvistuvuutta. Empiirisen osion havaintojen ja teoriaosuuden tulosten väliltä löydettyjä eroavaisuuksia tarkasteltiin luvuissa 7.1 ja 7.2.

Tutkimuksen siirrettävyys viittaa siihen, ovatko tutkimuksen tulokset yleistettävissä ja siirrettävissä myös muihin tilanteisiin. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkia valittua ilmiötä syvällisesti ja konteksti huomioiden eikä pyrkimyksenä ole yleistettävän tiedon tuottaminen. Tapaustutkimus voi kuitenkin tarjota yksittäistapauksen ylittävää tietoa ja soveltamismahdollisuuksia. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, ss. 43-44)

Tutkimuksessa tarkasteltiin arvon yhteisluonnin prosessia ja resursseja tietointensiivisten liike-elämän palveluiden kontekstissa. Empiirinen aineisto rajautui ohjelmistotuotteita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavan yrityksen asiakassuhteisiin. Tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin sisältyy kuitenkin lukuisia palvelutoimialoja ja niiden yhteispiirteistä huolimatta tulosten siirrettävyys koko tietointensiivisten liike-elämän palveluiden joukkoon on rajallinen. On mahdollista, että kohdeyrityksen toimiala, ohjelmistojen ja niihin liittyvien palveluiden tarjoaminen eroaa toimialana muista tietointensiivisistä liike-elämän palveluista, esimerkiksi liikkeenjohdon konsultointipalveluista siten, etteivät tulokset ole suoraan niihin siirrettävissä. Kirjallisuuskatsauksessa tunnistettiin kuitenkin lukuisia tietointensiivisiä liike-elämän palveluita yhdistäviä erityispiirteitä, jotka heijastuvat suoraan niiden arvonluontiin. Empiirisen osion havainnot myös olivat pääosin yhtenevät teoriaosuuden tuloksiin, mikä tukee tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin.

Siirrettävyyden ja yleistettävyyden yksi kriteeri on tarkoituksenmukainen aineiston koaminen (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, s. 51). Osoitus aineiston riittävydestä on sen kylläntyminen eli saturaatio. Haastatteluaineistoa voidaan katsoa olevan tarpeeksi silloin, kun aineisto alkaa toistaa itseään eikä tarjoa tutkimuskysymysten kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62-63) Tässä tutkimuksessa saturaatiota ei saavutettu täydellisesti ja on mahdollista, että kasvattamalla haastateltavien lukumäärää oltaisiin saatu lisätietoa tutkimuskysymykseen vastaamiseksi. Haastateltavien pieni otoskoko on toisaalta tyypillistä teemahaastatteluille ja suurempi aineistokoko olisi voinut vaikeuttaa aineiston käsittelyä ja keskeisten seikkojen havainnointia aineistosta.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää ja kuvailla arvon yhteisluonnin prosessia ja siinä vaadittuja resursseja tietointensiivisissä liike-elämän palveluissa. Tutkimuksen yhdeksi päämääräksi asetettiin myös, että kohdeyritys voisi hyötyä työn tutkimustuloksista ymmärtämällä paremmin arvon muodostumista sekä arvon muodostumisen kannalta tärkeimpiä resursseja asiakassuhteissaan. Tulokset ovatkin parhaiten sovellettavissa kohdeyrityksen toimialalla toimiviin yrityksiin sekä kohdeyrityksen käyttöön. Tutkimuksen puitteissa toteutettujen kirjallisuuskatsauksen sekä tapaustutkimuksen avulla saatiin vas-

taus asetettuihin tutkimuskysymyksiin sekä lisättiin ymmärrystä tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnista ja resursseista. Tutkimustulosten ja niistä muodostettujen johtopäätösten myötä tutkimuksen voidaankin katsoa saavuttaneen tavoitteensa.

7.5 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tutkimuksen empiirinen aineisto rajoittui ohjelmistoliiketoiminnan parissa toimivan kohdeyrityksen asiakkuuksiin. Tietointensiivisiin liike-elämän palveluihin sisältyy kuitenkin lukuisia palvelutoimialoja, joiden mahdolliset eroavaisuudet voivat rajoittaa tutkimustulosten siirrettävyyttä muihin palvelutoimialoihin. Jatkotutkimuksen kannalta aiheellista olisikin tutkia, pätevätkö tulokset myös muihin tietointensiivisiksi liike-elämän palveluiksi luokiteltuihin toimialoihin, kuten liikkeenjohdon konsultointiin tai mainostoimintaan.

Empiirinen aineisto rajattiin lisäksi kohdeyrityksen julkisen sektorin asiakassuhteisiin. Siksi on mahdollista, että julkisen ja sektorin asiakassuhteiden välillä on eroavaisuuksia, jotka rajoittavat tulosten siirrettävyyttä kohdeyrityksen muihin asiakassuhteisiin. Mielienkiintoista olisikin selvittää, pätevätkö tulokset myös kohdeyrityksen yksityisen sektorin asiakassuhteisiin. Jatkotutkimuksen aiheena voisikin olla arvonluonnin resurssien tarkastelu kohdeyrityksen muissa asiakassuhteissa ja yksityisen sektorin asiakkuuksissa.

Tutkimuksen empiirinen aineisto koostui asiakkaiden haastatteluista. Siksi tutkimuksessa huomio keskittyi yritykseltä vaadittujen resurssien tarkasteluun. Jatkotutkimusaiheena voisikin olla asiakkaalta tietointensiivisten liike-elämän palveluiden arvonluonnissa vaadittujen resurssien lähempi tarkastelu.

Koska resursseja tarkasteltiin suhteessa asiakkaan kokemaan arvoon, jäi esimerkiksi arvonluonnin funktioiden tarkastelu vähäiseksi. Jatkotutkimuksen kannalta arvon yhteisluonnissa vaadittavia resursseja voitaisiinkin tarkastella suhteessa asiakassuhteeseen liittyviin arvonluonnin funktioihin tai yrityksen kaappaaman arvoon.

Tulokset korostivat kohdeyrityksen roolia välittäjäorganisaationa. Tässä tutkimuksessa keskityttiin tarkastelemaan arvon yhteisluontia yrityksen ja asiakkaan välisessä asiakassuhteessa. Jatkotutkimuksissa tarkastelu voitaisiinkin laajentaa asiakassuhteen ulkopuolisten toimijoiden merkityksen huomioimiseen ja verkostonäkökulmaan. Tällöin jatkotutkimus voisi tarjota lisää ymmärrystä arvon yhteisluonnin eri osapuolilta vaadittavista resursseista sekä tietointensiivisiä liike-elämän palveluita tarjoavan yrityksen roolista välittäjäorganisaationa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä, PS-Kustannus. 3. painos. 261 s.
- Akaka, M. & Vargo, S. 2014. Technology as an operant resource in service (eco)systems. *Information Systems and e-Business Management*, Vol. 12, pp. 367-384.
- Alajoutsjärvi, K., Mannermaa, K. & Tikkanen, H. 2000. Customer relationships and the small software firm. A framework for understanding challenges faced in marketing. *Information & Management*, Vol. 37, pp. 153-159.
- Apilo, T. & Taskinen, T. 2006. Innovaatioiden johtaminen. VTT Tiedotteita 2330. Espoo, Otavamedia Oy. 112 s.
- Baron, A. & Armstrong, M. 2007. *Human Capital Management: Achieving Added Value Through People*. Lontoo, Kogan Page Limited. 226 s.
- Baxter, P. & Jack, S. 2008. Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, Vol. 13, No. 4, pp. 544-559.
- Barney, J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, pp. 99–120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D. 2001. The resource-based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 625–641.
- Bendapudi, N. & Leone, R. 2003. Psychological Implications of Customer Participation in Co-Production. *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1, pp. 14-28.
- Bettencourt, L., Ostrom, A., Brown, S. & Roundtree, R. 2002. Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, Vol. 44, No. 4, pp. 100-128.
- Berry, L., Carbone, L. & Haeckel, S. 2002. Managing the Total Customer Experience. *Sloan Management Review*, Vol. 43, pp. 85–89.

- Cater, B. & Cater, T. 2007. Emotional and Rational Motivations for Customer Loyalty in Business-to-business professional services, *The Services Industries Journal*, Vol. 29, No. 8, pp. 1151- 1169.
- Chesbrough, H. & Spohrer, J. 2006. A Research Manifesto for Services Science. *Communications of the ACM*, Vol. 49, Nol. 7, pp. 35-40.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. 2000. Working knowledge: How organizations manage what they know. *ACM*, Vol. 2000, No. August.
- Doloreux, D & Shearmur, R. 2013. Innovation Strategies. Are KIBS Just another source for information. *Industry and Information*, Vol. 20, No. 8, pp. 719–738.
- Eggert, A. & Ulaga, W. 2002. Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17, No. 2/3, pp.107-118.
- Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere, Vastapaino. 266 s.
- Gadrey, J. & Gallouj, F. 1998. The Provider-Customer Interface in Business and Professional Services. *Service Industries Journal*, Vol. 18, No. 2, pp. 1-15.
- Grönroos, C. 2000. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo, WS Bookwell Oy. 565 s.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa, Tummavuoren kirjapaino Oy. 327 s.
- Grönroos, C. 2008. Service-Dominant Logic Revisited: Who Creates Value? And Who Co-Creates? *European Business Review*, Vol. 20, No. 4, pp. 298-314.
- Grönroos, C. 2011. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, No. 3, pp. 279–301.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2012. Critical Service Logic: Making Sense of Value Creation and Co-Creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 2, pp. 133-150.
- Grönroos, C. 2012. Conceptualizing value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, Vol. 28, No. 13- 14, pp. 1520-1534.
- Gustafsson, A. Kristensson, P. & Witell, L. 2012. Customer co-creation in service innovation: a matter of communication? *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 3, pp. 311- 327

- Gummesson, E. 2002. Practical value of adequate marketing management theory. *European Journal of Marketing*, Vol. 36, No. 3, pp. 325–349.
- Gadde, L-E. & Håkansson, H. 2001. *Supply Network Strategies*. Oslo, John Wiley & Sons, LTD. 206 p.
- Haksever, R. Chaganti, R.G. Cook. 2004. A model of value creation: strategic view. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, No. 3, pp. 295–307.
- Hatch, N. & Dyer, J. 2004. Human capital and learning as a source of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, Vol 25, No. 12, pp. 1155–1178.
- Heikka, E. 2015. Developing digital self-care services in health care through value propositions. *Proceedings of the 25th Annual RESER Conference*. [WWW]. [Viitattu 20.7.2017]. Saatavissa: http://ruconf.ruc.dk/ocs_pics/RESER2015/RESER2015_Proceedings.pdf.
- Hertog, P. 2001. Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No. 4, pp. 491–528.
- Hill, T. 1977. On goods and services. *The review of income and wealth*, Vol. 23, No. 4, pp. 314–339.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. 15. Uudistettu painos. Helsinki, Tammi. 464 s.
- Hitt, M., Biermann, L., Shimizu, K. & Kocchar, R. 2001. Direct and Moderating Effects of Human Capital on Strategy and Performance in Professional Service Firms: A Resource-based Perspective. *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No.1, pp. 13-28.
- Hipp, C. 2000. Information Flows and Knowledge Creation in Knowledge-Intensive Business Services: Scheme for a Conceptualization. *Innovation Systems in the Service Economy. Economics of Science, Technology and Innovation*, Vol. 18, pp. 149-167.
- Hollyoake, M. 2009. The four pillars: Developing a ‘bonded’ business-to-business customer experience. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 16, No 2, pp. 132–158.
- Hunt, S, & Morgan, R. 1995. The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 2, pp. 1-15.

- Håkansson, H & Johansson, J. 1992. A model of industrial networks. Axelsson B., Easton, (edited) *Industrial Networks*, London: Routledge, pp. 28–34.
- Håkansson, H. & Snehota, I. 2000. The IMP Perspective, Assets and Liabilities of Relationships, in Sheth, J (edited). *Handbook of Relationship Marketing*, Thousand Oaks, Sage.
- Kohtamäki, M. & Partanen, J. 2016. Co-creating Value from Knowledge-intensive Business Services in Manufacturing Firms: The moderating role of relationship learning in supplier–customer interactions. *Journal of Business Research*, Vol. 69, No. 7, pp. 2498–2506.
- Koskenlinna, M., Smedlund, A., Stähle, P., Köppä, L., Niinikoski, M., Valovirta, K., Halme, K, Saapunki, J. & Leskinen, J. 2005. Välttämättömät organisaatiot – moniottelijat innovaatioita edistämässä. Tekes, Teknologia katsaus. Helsinki, Miktor.
- Kowalkowski, C. Ridell, O. Rönndell, J. & Sörhammar, D. 2012. The co-creative practice of forming a value proposition. *Journal of Marketing Management*, Vol 28, No. 13-14, pp. 1553-1570.
- Kukk, J., Leppiman, A. & Pohjola, A. 2014. Designing a Business Service experience: Customer's Perspective on Value Co-creation. *Research in economics and business: Central and Eastern Europe*, Vol. 6, No. 2, pp. 51-64.
- Kuusisto, J. & Viljamaa, A. 2004. Knowledge-Intensive Business Services and Co-production of Knowledge – the Role of Public Sector? *Frontiers of E-business Research*. [WWW]. [Viitattu 9.2.2017]. Saatavissa: http://www.scr.fi/downloads/ebfrp282-298_04.pdf.
- Lapierre, J. 2000. Customer-perceived value in Industrial Contexts. *The Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 2, pp. 122–140.
- Lehtonen, T., Tuomela, A. & Puhto, J. 2001. Toimitilapalvelujen luokittelu. Teknillisen korkeakoulun rakentamistalouden laboratorion selvityksiä 39. 33 s.
- Lessard, L. 2014. Designing and Managing Value Co-Creation in KIBS Engagements. *Technology Innovation Management Review*, Vol. 4, No. 7, pp. 36-43.
- Lincoln, Yvonna S. & Guba, Egon G. 1985. *Naturalistic inquiry*. California, Sage Publications. 416 p.
- Lusch, R., Vargo, S. & Wessels, G. 2008. Toward a Conceptual Foundation for Service Science: Contributions from Service-Dominant Logic. *IBM Systems Journal*, Vol. 47, No. 1, pp. 5-14.

- Lusch, R. & Vargo, S. 2006. Service-dominant logic: reactions, reflections and refinements. *Marketing Theory*, Vol. 6, No. 3, pp. 281–288.
- Lusch, R., Vargo, S. & O'Brien, M. 2007. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5–18.
- Lowendahl, B., Revang, O. & Fosstenlökken, S. 2001. Knowledge and value creation in professional service firms: A framework for analysis. *Human Relations*, Vol. 54, No. 7, pp. 911–931.
- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antola, J. 2005. Aineettoman pääoman johtaminen. Oitmäki, JTO-palvelut. 252 s.
- Madhavaram, S. & Hunt, S. 2008. The Service Dominant logic and a Hierarchy of Operant Resources: Developing Masterful Operant Resources and Implications for Marketing Strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 67-82.
- Martinsuo, M. & Blomqvist, M. 2010. Prosessien mallintaminen osana toiminnan kehittämistä. Tampereen teknillinen yliopisto. [WWW]. [Viitattu 5.7.2016]. Saatavissa: http://dspace.cc.tut.fi/dpub/bitstream/handle/123456789/6825/prosessien_mallintaminen.pdf
- Mele, C. & Corte, V. 2013. Resource-based view and Service-dominant logic: Similarities, differences and further research. *Journal of Business Marketing Management*, Vol. 6, No. 4, pp. 192–213.
- Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., Hertog, P., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-Intensive Business Services. Users, Carriers and Sources of Innovation. EIMS Publication, No. 15, Luxembourg, EC.
- Mittilä, T. 2001. Relation Trine: An Analysis of Industrial Supplier-Customer Relations. Akateeminen väitöskirja. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis* 60, Tampere. 258 s.
- Narver, J., Slater, S. & MacLachlan, D. 2004. Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success. *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 334–347.
- Normann, R., & Ramirez, R. 1998. Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation. England, Wiley, 184 p.

- Nonaka, I. 1994. A Dynamic Designing Interactive Strategy. From Value Chains to Value Constellations. Chichester, John Wiley & Sons. 155 p. Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, Vol. 5, No. 1, pp. 14–37
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press. 284 p.
- Muller, E. & Zenker, A. 2001. Business services as actors of knowledge transformation: the role of KIBS in regional and national innovation systems. Fraunhofer Institute. Working Papers Firms and Region, No. 2. [WWW]. [Viitattu 21.6.2017]. Saatavissa: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/29290/1/32919061X.pdf>
- Muller, E. & Doloreux, D. 2007. The key dimensions of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) analysis: a decade of evolution. Discussion paper, Fraunhofer Institute Systems and Innovation Research.
- Olkkonen, T. 1993. Johdatus teollisuustalouden tutkimustyöhön. Espoo, Teknillinen korkeakoulu. 143 s.
- Pan, Y., Jackson, P. & Limburg, D. 2015. Managing Value Creation in Knowledge Intensive Business Services Organisations. An organisational design based on viable system model. In International Conference on Logistics, Informatics and Service Sciences. LISS 2015.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard L.; Zeithaml, Valarie A. 1991. Understanding Customer Expectations of Service. Sloan Management Review, Vol. 32, No. 3, pp. 39-48.
- Payne, A. Storbacka, K. & Frow, P. 2008. Managing the co-creation of value. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 36, No. 1, pp. 83-96.
- Penrose, E. 1959. The Theory of the Growth of the Firm. New York: Oxford University Press Inc.
- Porter, M. 1980. Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. New York, Free Press. 395 p.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004a. Co-creation Experiences: The Next Practice in Value Creation. Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, No. 3, pp. 5-14.
- Prahalad, C. & Ramaswamy, V. 2004b. The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers. Harvard Business Review Press. Boston.
- Priem, R. 2007. A Consumer Perspective on Value Creation. Academy of Management Review, Vol. 32, No. 1, pp. 219–235.

- Roser, T., DeFillippi, R., Samson, A. 2013. Managing your co-creation mix: co-creation ventures in distinctive contexts. *European Business Review*, Vol. 25, No. 1, pp. 20-41.
- Ruckenstein, M., Suikkanen, J. & Tamminen, S. 2011. Unohda innovointi. Keskity arvovuonluontiin. Sitra. 1. painos. Helsinki, Edita Prima Oy. 145 s.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Menetelmäopetuksen tietovaranto KvaliMOTV. Kvalitatiivisten menetelmien verkko-oppikirja. [WWW]. [Viitattu 19.6.2017]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/fi/julkaisut/motv_pdf/KvaliMOTV.pdf
- Santos-Vijande, M., López-Sánchez, J. & González-Mieres, C, 2012. Organizational learning, innovation, and performance in KIBS. *Journal of Management & Organization*, Vol. 18, No. 6, pp. 870-904.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. 2009. Research methods for business students. Fifth edition. England, Pearson Education. 627 s.
- Smedlund & Toivonen, M. 2007. The Role of KIBS in the IC Development of Regional Clusters. *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 8, No. 1, pp. 159-170.
- Starbuck, W. 1992. Learning by Knowledge-Intensive Firms. *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 6, pp. 713–740.
- Storbacka, K. & Nenonen, S. 2009. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 24, No. 5, pp. 360–372.
- Strambach, S. 2001. Strambach S. (2001) Innovation Processes and the Role of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS). In: Koschatzky K., Kulicke M., Zenker A. Innovation Networks. Technology, Innovation and Policy, Series of the Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research (ISI), Vol 12. Physica, Heidelberg, pp.53–68.
- Strambach, S. 2008. Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, Vol. 10, No. 2, pp. 152–174.
- Stucky, S., Cefkin, M., Rankin, Y., Shaw, B., & Thomas, J. 2011. Dynamics of Value Co-creation in Complex IT Service Engagements. *Information Systems & e-Business Management*, Vol. 9, No. 2, pp. 267–281.
- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Johdatus kirjallisuuskatsauksen tyyppeihin ja hallintotieteellisiin sovelluksiin. Vaasan Yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62. Julkisjohtaminen 4. 44 s

- Schnabl, E. & Zenker, A. 2013. Statistical Classification of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS) with NACE Rev. 2. Fraunhofer Institute for Systems and Innovation Research ISI. [WWW]. [Viitattu 24.6.2016]. Saatavissa: http://www.evoreg.eu/docs/files/shno/ResearchNote_25_classificationKIBS_SCE_AZ_9_jb.pdf
- Takeuchi, H. 2006. The New Dynamism of the Knowledge-Creating Company. In Japan Moving Toward a More Advanced Knowledge Economy: Advanced Knowledge-Creating Companies, Takeuchi, H. & Shibata, T. Washington, D.C.: World Bank Institute (WBI).
- Tam, J. 2004. Customer Satisfaction, Service Quality and Perceived Value: An Integrative Model. *Journal of Marketing Management*, Vol. 20, No. 7/8, pp. 897-917.
- Tekes. 2004. Aineettoman pääoman johtaminen. Työkirja. [WWW]. [Viitattu 20.5.2017]. Saatavissa: <https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/aineeton.pdf>
- Toivonen, M. 2004. Expertise as Business. Long-Term Development and Future Prospects of Knowledge-Intensive Business Services (KIBS). Helsinki University of Technology, Doctoral dissertation series 2004/2, Espoo. 287 s.
- Toivonen, M. 2015. Julkaisussa: Palvelutalouden murros ja digitalisaatio - Suomen kasvun mahdollisuudet. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. [WWW]. [Viitattu 12.10. 2016] Saatavissa: https://www.tem.fi/files/42534/TEMjul_12_2015_web_30032015.pdf
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. 158 s.
- Uлага, W., & Chacour, S. 2001. Measuring customer perceived value in business markets – A prerequisite for marketing strategy and implementation. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, No. 6, pp. 525-540.
- Valtakari, M., Pulkkinen, M. Lemminen, S., Pelkonen, T., Rajahonka, M. Kiuru, P. & Laurila, H. 2004. Kaupallistaminen ja innovaatiotavoitteet teknologiaohjelmissa. Innovaatioprosessien muutoksiin tähtäävien teknologiaohjelmien arviointi. Teke-sin teknologiaohjelmaraportti, LTT-Tutkimus Oy. Tampere, Tammer-Paino Oy. 98 s.
- Vargo, S. & Lusch, R. 2008. Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, pp. 1–10.
- Vargo, S., Maglio, P. & Akaka, M. 2008. On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, Vol. 26, pp. 145–152.

- Vargo, S. & Akaka, M. 2009. Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications. *Service Science*, Vol. 1, No. 1, pp. 32-41.
- Vargo, S. Lusch, R. & Akaka, M. 2010. Advancing Service Science with Service-Dominant Logic: Clarifications and Conceptual Development.
- Vargo, S & Akaka, M. 2012. Value Co-creation and Service Systems (Re)formation: A Service Ecosystems View. *Inform Service Science*, Vol. 4, No. 3, pp. 207-217.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. 2001. Value Creation in Buyer– Seller Relationships. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365–377.
- Wernerfelt, B. 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 2, pp. 171-180.
- Woodruff, R. 1997. Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, No. 2, pp. 139-153.
- Wright, P. M., Dunford, B. B., & Snell, S. A. 2001. Human resources and the resource based view of the firm. *Journal of Management*, Vol. 27, pp. 701-721.
- Zhou, D., Kautonen, M. & Wei, J. 2015. The effect of external KISA on innovation in manufacturing firms. *Innovation*, Vol 17, No. 4, pp. 508-523.